



PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA RSUD SANJIWANI GIANYAR

Putu Krisnananda Gandi¹ Ni Ketut Purnawati²

Article history:

Submitted: 04 Mei 2023

Revised: 04 Juni 2023

Accepted: 03 Juli 2023

Keywords:

Company Performance;

Total Quality Management

Kata Kunci:

Kinerja Perusahaan;

Total Quality Management

Koresponding:

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Udayana, Bali,

Indonesia

Email:

krisnananda.gandi@gmail.com

m

Abstract

Company performance is a measurement tool that shows the company's ability to satisfy customers and realize company goals. To realize it, companies can make continuous improvement efforts to be able to provide increasingly improved services, through the implementation of Total Quality Management. This study aims to investigate the effect of Total Quality Management on the performance of the Sanjiwani General Hospital Gianyar, which needs to improve the fulfillment of service quality standards. The influence of Total Quality Management is reviewed based on five elements, namely: customer focus, obsession with quality, continuous system improvement, education and training, and teamwork. This research was conducted using an associative research method with a quantitative approach, by taking a sample of 175 employees by utilizing the proportionate stratified random sampling technique, and analyzed using multiple linear regression analysis techniques and the t-test. The results of the study show that customer focus has a negative but insignificant effect on the company performance; obsession with quality has a positive but not significant effect on the company performance; while continuous system improvement, education and training, as well as teamwork have a positive and significant effect on the company performance.

Abstrak

Kinerja perusahaan merupakan alat pengukuran yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memuaskan pelanggan dan mewujudkan tujuan perusahaan. Untuk mewujudkannya, perusahaan dapat melakukan upaya perbaikan berkesinambungan agar mampu memberikan pelayanan yang semakin membaik, melalui penerapan *Total Quality Management*. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh antara *Total Quality Management* terhadap kinerja RSUD Sanjiwani Gianyar, yang perlu meningkatkan pemenuhan standar kualitas pelayanan. Pengaruh *Total Quality Management* ditinjau berdasarkan lima elemen, yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta kerjasama tim. Penelitian ini dilakukan melalui metode penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif, dengan mengambil sampel sebanyak 175 orang karyawan dengan memanfaatkan teknik *proportionate stratified random sampling*, dan dianalisis dengan teknik analisis regresi linear berganda serta uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan; obsesi terhadap kualitas berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan; sementara perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

PENDAHULUAN

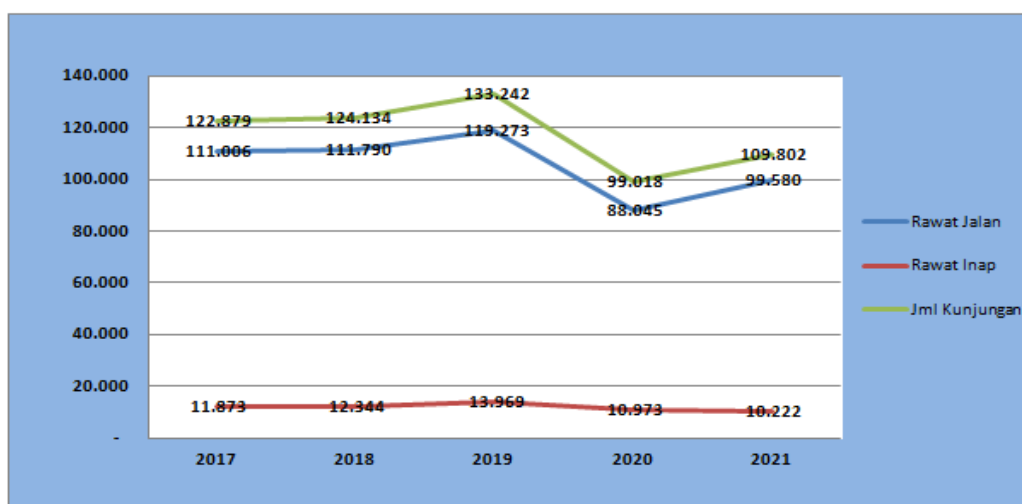
Dalam upaya menghadapi iklim persaingan serta memberikan produk dan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan, perusahaan kerap mengadopsi suatu konsep yang dapat membantu dalam mengukur seberapa jauh perusahaan mampu menghasilkan produk dan memberikan pelayanan yang semaksimal mungkin bagi pelanggan, sekaligus mengukur kepuasan pelanggan terhadap performa perusahaan, yaitu kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan dapat didefinisikan sebagai tingkat efektivitas perusahaan yang dapat dicapai dalam upaya meningkatkan kemampuan perusahaan dan tercapainya keberhasilan yang dicita-citakan oleh perusahaan tersebut. Artinya, terdapat keterkaitan antara sistem pengendalian manajemen perusahaan dengan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan (Jaya, *et al.*, 2021). Untuk mampu mencapai tingkat kinerja yang sebaik mungkin, perusahaan dapat mewujudkannya dengan menerapkan *Total Quality Management*. *Total Quality Management* merupakan suatu usaha terintegrasi baik dalam mencapai maupun mempertahankan pelayanan berkualitas tinggi yang didasarkan pada pemeliharaan terhadap perbaikan terus-menerus dari proses dan pencegahan kesalahan pada setiap tingkatan dan fungsi dalam organisasi, dengan tujuan memenuhi dan bahkan melampaui keperluan dan harapan pelanggan (Alghamdi, 2019). Penerapan *Total Quality Management* bagi perusahaan akan berdampak pada perubahan kualitas serta layanan sehingga karyawan akan termotivasi, produktivitas perusahaan akan meningkat, dan permasalahan akan terselesaikan dengan cepat (Samsinar, 2021).

Berbagai penelitian empiris yang menelaah tentang penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan telah banyak dilakukan sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Alshourah (2021); Chin, *et al.* (2018); Dinata & Purnawati (2021); Putri, *et al.* (2017); Pambreni, *et al.* (2019); Samsinar (2021); Sumayow, *et al.* (2018); Sweis & Alsayyed (2019); Utari & Purnawati (2020), Sharma & Modgil (2020) dan banyak penelitian lainnya menyimpulkan bahwa *Total Quality Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sementara penelitian yang dilakukan oleh Bazazo, *et al.* (2017) dan Setiawan & Daromes (2019) menyimpulkan bahwa *Total Quality Management* memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Dalam penelitian ini terdapat lima elemen *Total Quality Management* yang dipilih dalam menganalisis pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan, yang terdiri atas: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta kerjasama tim. Pertama, fokus pada pelanggan dipilih karena secara rutin perusahaan ingin mengetahui opini masyarakat tentang kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan oleh perusahaan berupa Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), yang tertera dalam laman resmi perusahaan <https://rsudsanjiwani.gianyarkab.go.id>. Berdasarkan opini tersebut, perusahaan akan menindaklanjuti penilaian Masyarakat dengan merancang sistem pelayanan yang mampu memenuhi harapan masyarakat, sesuai dengan opini yang telah diberikan terhadap pelayanan kesehatan yang diberikan oleh perusahaan. Kedua, obsesi terhadap kualitas dipilih karena berdasarkan observasi, perusahaan telah menjalankan konsep *SERVQUAL*, yang merupakan lima dimensi penilaian kualitas jasa yang diberikan oleh perusahaan, yaitu: *Reliability*, dengan memberikan pelayanan kesehatan yang sesuai dengan janji yang diberikan melalui visi dan misi perusahaan; *Responsiveness*, dengan memperhatikan lama waktu pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dalam memperoleh segala bentuk pelayanan kesehatan; *Assurance*, dengan menindaklanjuti secara tanggap dan tuntas segala bentuk insiden yang terjadi pada pasien melalui investigasi secara mendalam terutama bagi insiden yang dinilai cukup serius; *Empathy*, dengan melakukan pencatatan rekam medis yang sistematis yang mampu memberikan gambaran spesifik mengenai kondisi medis yang dimiliki oleh setiap pasien, yang mampu menentukan pelayanan yang paling sesuai bagi setiap pasien; dan *Tangibles*, dengan menyediakan gedung rumah sakit beserta fasilitas kesehatan yang memperhatikan seluruh aspek kenyamanan serta keamanan dari pasien dan masyarakat. Ketiga, perbaikan sistem secara

berkesinambungan dipilih karena berdasarkan observasi, Direktur perusahaan rutin mengadakan rapat dengan jajaran staf dalam mendiskusikan temuan-temuan mengenai masalah kualitas yang dijumpai, untuk selanjutnya dirancang upaya-upaya pemecahan masalah yang hasilnya akan diimplementasikan dalam bentuk pelayanan kesehatan yang telah diperbarui berdasarkan solusi atas masalah yang telah dipecahkan. Selain itu, perusahaan juga menerapkan konsep PDSA (*Plan, Do, Study, Action*) dan manajemen risiko dalam upaya perbaikan sistem pelayanan kesehatan perusahaan. Keempat, pendidikan dan pelatihan dipilih karena setiap karyawan telah dibekali pelatihan mengenai mutu pelayanan dan keselamatan pasien yang diselenggarakan secara berkala. Terakhir, kerjasama tim dipilih karena perusahaan menerapkan budaya keselamatan pasien yang mendorong terjadinya koordinasi dan kerjasama yang baik antarkaryawan dalam segala upaya memastikan keselamatan pasien selama memperoleh berbagai pelayanan kesehatan.

Banyak perusahaan yang melakukan penilaian terhadap kinerja, termasuk perusahaan yang bergerak di bidang kesehatan, yaitu RSUD Sanjiwani Gianyar. Berdasarkan Profil RSUD Sanjiwani Gianyar tahun 2021, terjadi penurunan kinerja perusahaan yang ditunjukkan oleh terdapatnya indikator-indikator pelayanan rumah sakit yang memerlukan upaya lebih intensif untuk mencapai standar yang ditetapkan, serta terjadinya penurunan jumlah kunjungan pasien, yang ditunjukkan pada Gambar 1. Hal ini disebabkan oleh penerapan *Total Quality Management* yang kurang optimal oleh perusahaan, sehingga perusahaan perlu mengevaluasi penerapan *Total Quality Management* yang telah dilakukan, serta menelaah secara mendalam permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan untuk selanjutnya dilakukan pemecahan masalah.



Sumber: Subid. SIMRS RSUD Sanjiwani Kabupaten Gianyar Tahun 2021

Gambar 1. Penurunan Jumlah Kunjungan Pasien

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat asosiatif dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen; yaitu fokus pada pelanggan (X_1), obsesi terhadap kualitas (X_2), perbaikan sistem secara berkesinambungan (X_3), pendidikan dan pelatihan (X_4), serta kerjasama tim (X_5) terhadap variabel dependen, yaitu kinerja perusahaan (Y).

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sanjiwani Kabupaten Gianyar. Lokasi ini dipilih karena telah terjadi penurunan kinerja dalam satu tahun terakhir yang dibuktikan dengan menurunnya capaian indikator kinerja rumah sakit, dan menurunnya tingkat kunjungan pasien rumah sakit.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan RSUD Sanjiwani Gianyar yang berjumlah 851 orang, yang terdiri atas 634 orang tenaga kesehatan dan 217 orang tenaga nonkesehatan. Sampel dalam penelitian ini adalah 175 karyawan yang berhubungan langsung dengan aktivitas operasional perusahaan. Jumlah ini sesuai dengan pertimbangan yang menyatakan bahwa banyaknya sampel yang dipilih ditentukan berdasarkan perhitungan jumlah indikator dalam instrumen penelitian dikalikan jumlah indikator dalam model lima hingga sepuluh (Sugiyono, 2013). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *probability sampling*, yaitu teknik *proportionate stratified random sampling*, yang merupakan teknik pengambilan sampel dengan memperhatikan strata yang terdapat di dalam populasi (Sugiyono, 2013). Teknik ini dipilih karena sampel yang akan dipilih diharapkan memiliki kemampuan menggeneralisasi yang baik dengan tingkat akurasi yang tinggi, baik bagi Karyawan Tenaga Kesehatan maupun Tenaga Non-Kesehatan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yang terdiri atas pendapat dari responden terkait berbagai karakteristik dari manajemen operasional perusahaan terutama terkait upaya penjaminan mutu dan peningkatan kinerja perusahaan, serta permasalahan-permasalahan yang dialami terkait hal tersebut; serta data kuantitatif, yang terdiri atas hasil pengukuran tiap indikator dari seluruh variabel hipotesis penelitian yang tertuang dalam bentuk skala *Likert*. Selain itu, terdapat pula data kuantitatif yang berupa hasil analisis data penelitian yang akan digunakan untuk membuktikan hipotesis. Sementara data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer yang terdiri atas data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui wawancara dan pengisian kuesioner, serta data sekunder yang terdiri atas data yang diperoleh dari arsip perusahaan yang dapat berupa catatan, dokumentasi maupun laporan yang dapat melengkapi data primer yang digunakan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui metode wawancara, observasi, dan kuesioner. Kuesioner yang akan digunakan berupa daftar pertanyaan yang dijawab dengan memanfaatkan skala *Likert* yang menanyakan tentang tingkat penerapan *Total Quality Management* dan pencapaian kinerja perusahaan; yang mana sebelum digunakan diuji terlebih dahulu validitasnya menggunakan teknik analisis *Product Moment Pearson*, serta diuji reliabilitasnya menggunakan teknik analisis *Cronbach's Alpha*.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda, uji F (simultan), serta uji t (parsial). Sebelum dianalisis, data hasil penelitian diuji terlebih dahulu menggunakan uji asumsi klasik yang terdiri atas uji normalitas, uji multikolinearitas, serta uji heteroskedastisitas. Rumus persamaan regresi linear berganda yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \beta_4 X_1 Z + \beta_5 X_2 Z + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

Y	= Kinerja Perusahaan
α	= Konstanta
β	= Koefisien Regresi
X_1	= Fokus pada Pelanggan
X_2	= Obsesi terhadap Kualitas
X_3	= Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan
X_4	= Pendidikan dan Pelatihan
X_5	= Kerjasama Tim
e	= Standar Error

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dari penelitian ini terdiri atas 175 karyawan RSUD Sanjiwani Gianyar dengan deskripsi yang ditunjukkan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1.
Karakteristik Responden RSUD Sanjiwani Gianyar

No.	Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Umur	21-30 tahun	36	20,57%
		31-40 tahun	36	20,57%
		41-50 tahun	70	40%
		51-60 tahun	33	18,86%
		Total	175	100%
2.	Jenis Kelamin	Laki-Laki	44	25,14%
		Perempuan	131	74,86%
		Total	175	100%
3.	Kualifikasi Pendidikan	SMA/Sederajat	9	5,14%
		Diploma	57	32,57%
		Sarjana (S1)	84	48%
		Pascasarjana (S2/S3/Profesi)	25	14,29%
		Total	175	100%
4.	Masa Kerja	1-10 tahun	66	37,71%
		11-20 tahun	52	29,71%
		21-30 tahun	46	26,29%
		31-40 tahun	11	6,29%
		Total	175	100%

Sumber: Data Diolah, 2023

Mayoritas responden berasal dari rentang usia 41-50 tahun dengan persentase 40%, diikuti oleh rentang usia 21-30 tahun dengan persentase 20,57%; disusul rentang usia 31-40 tahun dengan persentase 20,57%, dan diakhiri rentang usia 51-60 tahun dengan persentase 18,86%. Dari segi jenis kelamin, responden didominasi oleh perempuan dengan persentase 74,86%, diikuti oleh laki-laki dengan persentase 25,14%. Sementara dari aspek kualifikasi pendidikan didominasi oleh Sarjana dengan persentase 48%, diikuti oleh Diploma dengan persentase 32,57%, disusul oleh Pascasarjana dengan persentase 14,29%, dan diakhiri SMA/Sederajat dengan persentase 5,14%. Terakhir, dari segi masa kerja didominasi oleh masa kerja 1-10 tahun dengan persentase 37,71%, diikuti masa kerja 11-20 tahun dengan persentase 29,71%, disusul masa kerja 21-30 tahun dengan persentase 26,29%, dan diakhiri masa kerja 31-40 tahun dengan persentase 6,29%.

Berdasarkan Tabel 2, diperoleh hasil pengujian validitas instrumen penelitian dengan nilai koefisien korelasi dari seluruh instrumen yang berada pada kisaran nilai di atas 0,361 untuk tingkat signifikansi 5% dan N sebanyak 30. Dengan demikian, seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini terbukti valid.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Instrumen	Koefisien Korelasi
Fokus pada Pelanggan (X_1)	$X_{1,1}$	0,713
	$X_{1,2}$	0,804
	$X_{1,3}$	0,781
Obsesi terhadap Kualitas (X_2)	$X_{2,1}$	0,679
	$X_{2,2}$	0,813
	$X_{2,3}$	0,615
	$X_{2,4}$	0,661
	$X_{2,5}$	0,744
Perbaiki Sistem secara Berkesinambungan (X_3)	$X_{3,1}$	0,855
	$X_{3,2}$	0,783
	$X_{3,3}$	0,798
	$X_{3,4}$	0,719
	$X_{3,5}$	0,706
Pendidikan dan Pelatihan (X_4)	$X_{4,1}$	0,618
	$X_{4,2}$	0,803
	$X_{4,3}$	0,667
	$X_{4,4}$	0,758
	$X_{4,5}$	0,796
	$X_{4,6}$	0,649
	$X_{4,7}$	0,611
Kerjasama Tim (X_5)	$X_{5,1}$	0,696
	$X_{5,2}$	0,688
	$X_{5,3}$	0,761
	$X_{5,4}$	0,744
	$X_{5,5}$	0,744
Kinerja Perusahaan (Y)	$Y_{1,1}$	0,623
	$Y_{1,2}$	0,644
	$Y_{1,3}$	0,756
	$Y_{1,4}$	0,772
	$Y_{1,5}$	0,639
	$Y_{1,6}$	0,522
	$Y_{1,7}$	0,675
	$Y_{1,8}$	0,698
	$Y_{1,9}$	0,595
	$Y_{1,10}$	0,716

Sumber: Data Diolah, 2023

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha
Fokus pada Pelanggan (X_1)	0,906
Obsesi terhadap Kualitas (X_2)	0,893
Perbaiki Sistem secara Berkesinambungan (X_3)	0,881
Pendidikan dan Pelatihan (X_4)	0,892
Kerjasama Tim (X_5)	0,895
Kinerja Perusahaan (Y)	0,919

Sumber: Data Diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 3, diperoleh hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian dengan nilai *Cronbach's Alpha* dari seluruh instrumen yang berada pada kisaran di atas 0,600. Dengan demikian, seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini terbukti reliabel.

Tabel 4.
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Fokus pada Pelanggan

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-Rata	Ket.
		STS	TS	N	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1.	Setiap karyawan di rumah sakit ini memiliki kemampuan yang baik dalam menentukan apa saja yang menjadi kebutuhan pasien	0	10	9	99	57	4,16	Baik
2.	Setiap karyawan di rumah sakit ini mampu memberikan perawatan dan pelayanan yang memenuhi kepuasan pasien	0	8	7	94	66	4,25	Sangat Baik
3.	Setiap karyawan di rumah sakit ini mampu membina hubungan yang baik dengan pasien melalui interaksi langsung	0	6	6	99	64	4,26	Sangat Baik
Total Skor Rata-Rata							4,22	Sangat Baik

Sumber: Data Diolah, 2023

Tabel 4 menunjukkan rata-rata jawaban responden terhadap variabel fokus pada pelanggan dinilai “sangat baik”, yang menandakan bahwa RSUD Sanjiwani Gianyar telah menerapkan elemen fokus pada pelanggan dengan sangat baik. Sejalan dengan hasil observasi, setiap karyawan RSUD Sanjiwani Gianyar telah mampu menentukan apa saja yang menjadi kebutuhan pasien dengan baik, mampu memberikan perawatan dan pelayanan yang memenuhi kepuasan pasien dengan sangat baik, dan mampu membina hubungan yang baik dengan pasien melalui interaksi langsung dengan sangat baik.

Tabel 5.
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Obsesi terhadap Kualitas

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-Rata	Ket.
		STS	TS	N	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1.	Rumah sakit ini telah memberikan pelayanan kesehatan yang sesuai dengan yang telah dijanjikan	0	5	5	113	53	4,21	Sangat Baik
2.	Rumah sakit ini mampu memberikan pelayanan dengan respon yang cepat dan tepat kepada pasien	0	5	7	103	60	4,25	Sangat Baik
3.	Rumah sakit ini mampu memberikan jaminan yang pasti dan sepadan terhadap berbagai jenis ketidaksesuaian pelayanan yang diberikan terhadap janji yang telah diberikan	0	5	21	105	44	4,07	Baik
4.	Rumah sakit ini mampu memahami setiap keluhan yang dimiliki oleh pasien dengan baik dan memberikan pelayanan yang mampu mengakomodasi setiap keluhan tersebut dengan etika dan tata cara yang baik	0	5	10	102	58	4,22	Sangat Baik
5.	Rumah sakit ini telah dibangun dan dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang mempertimbangkan keamanan dan kenyamanan pasien dan karyawan	0	0	11	83	81	4,40	Sangat Baik
Total Skor Rata-Rata							4,23	Sangat Baik

Sumber: Data Diolah, 2023

Tabel 5 menunjukkan rata-rata jawaban responden terhadap variabel obsesi terhadap kualitas dinilai “sangat baik”, yang menandakan bahwa RSUD Sanjiwani Gianyar telah menerapkan elemen obsesi terhadap kualitas dengan sangat baik. Sesuai dengan hasil yang diperoleh berdasarkan observasi, setiap karyawan RSUD Sanjiwani Gianyar telah mampu memberikan pelayanan kesehatan yang sesuai dengan yang telah dijanjikan dengan sangat baik, mampu memberikan pelayanan dengan respon yang cepat dan tepat kepada pasien dengan sangat baik, mampu memberikan jaminan yang pasti dan sepadan terhadap berbagai jenis ketidaksesuaian pelayanan yang diberikan terhadap janji yang telah diberikan dengan baik, mampu memahami setiap keluhan yang dimiliki oleh pasien dengan baik dan memberikan pelayanan yang mampu mengakomodasi setiap keluhan tersebut dengan etika dan tata cara yang baik dengan sangat baik, dan RSUD Sanjiwani Gianyar telah dibangun dan dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang mempertimbangkan keamanan dan kenyamanan pasien dan karyawan dengan sangat baik.

Tabel 6.
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-Rata	Ket.
		STS	TS	N	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1.	Setiap karyawan di rumah sakit ini senantiasa mengkomunikasikan seluruh permasalahan terkait berbagai proses operasional yang ditemui atau dialami kepada atasan atau sesama rekan kerja	0	2	14	108	51	4,19	Sering
2.	Setiap karyawan memiliki kemampuan yang baik dalam mengidentifikasi akar dari suatu permasalahan yang berkaitan dengan berbagai proses operasional yang ada dan mampu memecahkannya dengan baik dan tuntas	0	5	23	106	41	4,05	Sering
3.	Setiap permasalahan yang berkaitan dengan proses operasional yang terjadi dapat diselesaikan dengan prosedur yang jelas dan penyelesaian masalah tersebut benar-benar telah dilakukan	0	1	16	111	47	4,17	Sering
4.	Setiap kemajuan dan perkembangan dari pemecahan suatu masalah yang terjadi telah didokumentasikan/dicatat dengan baik	0	5	11	114	45	4,14	Sering
5.	Setiap karyawan di rumah sakit ini telah turut serta dalam memantau segala bentuk penurunan kualitas dari seluruh sistem pelayanan kesehatan yang berjalan secara rutin	0	0	33	99	43	4,06	Sering
Total Skor Rata-Rata							4,12	Sering

Sumber: Data Diolah, 2023

Tabel 6 menunjukkan rata-rata jawaban responden terhadap variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan dinilai “sering”, yang menandakan bahwa RSUD Sanjiwani Gianyar telah menerapkan elemen perbaikan sistem secara berkesinambungan dengan baik. Setiap karyawan RSUD Sanjiwani Gianyar sering mengkomunikasikan seluruh permasalahan terkait berbagai proses operasional yang ditemui, memiliki kemampuan yang baik dalam mengidentifikasi akar dari suatu permasalahan yang berkaitan dengan berbagai proses operasional dan sering mampu memecahkannya dengan baik dan tuntas, setiap permasalahan yang berkaitan dengan proses operasional yang terjadi seringkali dapat diselesaikan dengan prosedur yang jelas dan penyelesaian masalah tersebut telah dilakukan, setiap kemajuan dan perkembangan dari pemecahan suatu masalah yang terjadi seringkali telah didokumentasikan dengan baik, dan setiap karyawan di rumah sakit ini sering turut serta dalam memantau segala bentuk penurunan kualitas dari seluruh sistem pelayanan kesehatan yang berjalan secara rutin.

Tabel 7.
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Pendidikan dan Pelatihan

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-Rata	Ket.
		STS	TS	N	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1.	Rumah sakit ini telah memberikan pelatihan yang sesuai dan relevan dengan kualifikasi dan posisi/jabatan setiap karyawan	0	0	17	109	49	4,18	Sering
2.	Setiap pelatihan yang diberikan kepada karyawan memiliki tujuan yang jelas dan relevan bagi karyawan	0	0	11	102	62	4,29	Sangat Sering
3.	Materi pelatihan yang diberikan bagi karyawan sesuai dengan kualifikasi dan posisi/jabatan karyawan	0	1	14	104	56	4,23	Sangat Sering
4.	Metode pelatihan yang diberikan kepada karyawan telah memenuhi standar yang telah ditetapkan dan tidak memberatkan karyawan	0	2	22	111	40	4,08	Sering
5.	Pelatihan yang diberikan kepada karyawan di rumah sakit ini mampu mendukung kualifikasi mereka dalam memberikan pelayanan yang baik bagi pasien	0	0	14	105	56	4,24	Sangat Sering
6.	Pelatih yang memberikan pelatihan bagi karyawan rumah sakit ini memiliki kualifikasi yang sesuai serta berkompeten dan berpengalaman di bidangnya	0	0	5	111	59	4,31	Sangat Sering
7.	Waktu pelaksanaan pelatihan tidak mengganggu kinerja karyawan dan tidak memberatkan karyawan dalam aspek apapun	2	6	33	98	36	3,91	Sering
Total Skor Rata-Rata							4,18	Sering

Sumber: Data Diolah, 2023

Tabel 7 menunjukkan rata-rata jawaban responden terhadap variabel pendidikan dan pelatihan dinilai “sering”, yang menandakan bahwa RSUD Sanjiwani Gianyar telah menerapkan elemen pendidikan dan pelatihan dengan baik. RSUD Sanjiwani Gianyar sering memberikan pelatihan yang sesuai dan relevan dengan kualifikasi dan posisi/jabatan setiap karyawan, setiap pelatihan yang diberikan kepada karyawan sangat sering memiliki tujuan yang jelas dan relevan bagi karyawan, materi pelatihan yang diberikan bagi karyawan sangat sering sesuai dengan kualifikasi dan posisi/jabatan karyawan, metode pelatihan yang diberikan kepada karyawan seringkali telah memenuhi standar yang telah ditetapkan dan tidak memberatkan karyawan, pelatihan yang diberikan kepada karyawan di rumah sakit ini sangat sering mampu mendukung kualifikasi mereka dalam memberikan pelayanan yang baik bagi pasien, pelatih yang memberikan pelatihan bagi karyawan rumah sakit ini sangat sering memiliki kualifikasi yang sesuai serta berkompeten dan berpengalaman di bidangnya, serta waktu pelaksanaan pelatihan seringkali tidak mengganggu kinerja karyawan dan tidak memberatkan karyawan dalam aspek apapun.

Tabel 8.
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Kerjasama Tim

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-Rata	Ket.
		STS	TS	N	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1.	Seluruh karyawan di rumah sakit ini mampu memberikan jawaban yang seragam dan tepat dalam menjawab seluruh pertanyaan pasien	0	4	35	104	32	3,94	Baik
2.	Karyawan di seluruh divisi mampu bekerjasama dalam memberikan pelayanan dan memecahkan permasalahan	0	0	14	119	42	4,16	Baik
3.	Setiap karyawan telah bertanggung jawab penuh atas proses dan hasil dari pekerjaan masing-masing	0	1	13	114	47	4,18	Baik
4.	Telah terjalin kerja sama yang sehat dan terstruktur antara seluruh karyawan di rumah sakit ini	0	0	10	114	51	4,23	Sangat Baik
5.	Telah terjalin keakraban antara seluruh karyawan di rumah sakit ini	0	2	9	112	52	4,22	Sangat Baik
Total Skor Rata-Rata							4,15	Baik

Sumber: Data Diolah, 2023

Tabel 8 menunjukkan rata-rata jawaban responden terhadap variabel kerjasama tim dinilai “baik”, yang menandakan bahwa RSUD Sanjiwani Gianyar telah menerapkan elemen kerjasama tim dengan baik. Karyawan RSUD Sanjiwani Gianyar mampu memberikan jawaban yang seragam dan tepat dalam menjawab seluruh pertanyaan pasien dengan baik, mampu bekerjasama dalam memberikan pelayanan dan memecahkan permasalahan dengan baik, bertanggung jawab penuh atas proses dan hasil dari pekerjaan masing-masing dengan baik, menjalin kerja sama yang sehat dan terstruktur antara seluruh karyawan dengan sangat baik, serta menjalin keakraban antara seluruh karyawan dengan sangat baik.

Tabel 9.
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Perusahaan

No.	Pernyataan	Klasifikasi Jawaban					Rata-Rata	Ket.
		STS	TS	N	S	SS		
		1	2	3	4	5		
1.	Rumah sakit ini telah mampu meningkatkan pendapatannya dibanding periode-periode sebelumnya	0	1	23	114	37	4,07	Baik
2.	Kepuasan pelanggan terhadap segala bentuk pelayanan kesehatan yang diberikan oleh rumah sakit ini telah meningkat	0	0	24	105	46	4,13	Baik
3.	Setiap karyawan telah melakukan penanganan secara langsung terhadap segala bentuk keluhan pasien	0	2	7	117	49	4,22	Sangat Baik
4.	Seluruh pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit ini sesuai dengan segala bentuk keluhan yang dimiliki oleh pasien	0	1	16	126	32	4,08	Baik
5.	Seluruh kegiatan operasional yang dilakukan oleh rumah sakit ini telah sesuai dengan biaya, waktu dan kualitas yang ditargetkan/diharapkan	0	0	32	109	34	4,01	Baik
6.	Rumah sakit ini telah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan terhadap seluruh kegiatan operasional yang telah dilaksanakan	0	0	18	115	42	4,14	Baik
7.	Setiap karyawan telah memberikan informasi yang tepat dan relevan bagi pasien	0	1	13	112	49	4,19	Baik
8.	Setiap karyawan mampu mengakses berbagai informasi esensial yang dimiliki oleh rumah sakit	0	3	33	104	35	3,98	Baik
9.	Rumah sakit ini telah dilengkapi dengan berbagai fasilitas yang mampu menunjang seluruh pekerjaan karyawan	0	1	16	110	48	4,17	Baik
10.	Setiap karyawan telah merasakan peningkatan kompetensi dari diadakannya pendidikan dan pelatihan oleh rumah sakit	0	1	28	107	39	4,05	Baik
Total Skor Rata-Rata							4,10	Baik

Sumber: Data Diolah, 2023

Tabel 9 menunjukkan rata-rata jawaban responden terhadap variabel kinerja perusahaan dinilai “baik”, yang menandakan bahwa RSUD Sanjiwani Gianyar memiliki kinerja yang baik. RSUD Sanjiwani Gianyar telah mampu meningkatkan pendapatannya dibanding periode-periode sebelumnya dengan baik, kepuasan pelanggan terhadap segala bentuk pelayanan kesehatan yang diberikan oleh rumah sakit ini telah meningkat dengan baik, setiap karyawan telah melakukan penanganan secara langsung terhadap segala bentuk keluhan pasien dengan sangat baik, rumah sakit telah memberikan pelayanan yang sesuai dengan segala bentuk keluhan yang dimiliki oleh pasien dengan baik, rumah

sakit telah melakukan kegiatan operasional yang sesuai dengan biaya, waktu dan kualitas yang ditargetkan/diharapkan dengan baik, rumah sakit telah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan terhadap seluruh kegiatan operasional yang telah dilaksanakan dengan baik, seluruh karyawan telah memberikan informasi yang tepat dan relevan bagi pasien dengan baik, seluruh karyawan mampu mengakses berbagai informasi esensial yang dimiliki oleh rumah sakit dengan baik, rumah sakit telah dilengkapi dengan berbagai fasilitas yang mampu menunjang seluruh pekerjaan karyawan dengan baik, serta seluruh karyawan telah merasakan peningkatan kompetensi dari diadakannya pendidikan dan pelatihan oleh rumah sakit dengan baik.

Tabel 10.
Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	175
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,060

Sumber: Data Diolah, 2023

Berdasarkan hasil pengujian normalitas dengan teknik *Kolmogorov-Smirnov* yang ditunjukkan pada Tabel 10 diperoleh nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,060. Nilai ini lebih besar dari tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebesar 0,05, yang menandakan bahwa data responden yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Tabel 11.
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Collinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Fokus pada Pelanggan (X_1)	0,340	2,940
Obsesi terhadap Kualitas (X_2)	0,237	4,226
Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan (X_3)	0,227	4,404
Pendidikan dan Pelatihan (X_4)	0,334	2,992
Kerjasama Tim (X_5)	0,396	2,523

Sumber: Data Diolah, 2023

Berdasarkan hasil pengujian multikolinearitas yang ditunjukkan pada Tabel 11 diperoleh nilai *Tolerance* yang seluruhnya bernilai di atas 0,1, serta nilai *VIF* yang seluruhnya bernilai di bawah 10, yang menandakan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas pada data responden yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 12.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,999	1,142		0,875	0,383
Fokus pada Pelanggan (X_1)	0,022	0,104	0,027	0,207	0,836
Obsesi terhadap Kualitas (X_2)	0,169	0,094	0,281	1,804	0,073
Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan (X_3)	-0,103	0,097	-0,170	-1,069	0,287
Pendidikan dan Pelatihan (X_4)	-0,018	0,058	-0,040	-0,305	0,761
Kerjasama Tim (X_5)	-0,014	0,079	-0,022	-0,182	0,855

Sumber: Data Diolah, 2023

Berdasarkan hasil pengujian heteroskedastisitas dengan uji Glejser yang ditunjukkan pada Tabel 12 diperoleh nilai signifikansi yang seluruhnya bernilai di atas 0,05, yang menandakan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada data responden yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 13.
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6,289	1,787		3,519	0,001
Fokus pada Pelanggan (X_1)	-0,074	0,163	-0,032	-0,451	0,652
Obsesi terhadap Kualitas (X_2)	0,017	0,147	0,010	0,116	0,907
Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan (X_3)	0,801	0,152	0,454	5,284	0,000
Pendidikan dan Pelatihan (X_4)	0,388	0,091	0,302	4,259	0,000
Kerjasama Tim (X_5)	0,357	0,124	0,188	2,888	0,004

R Square = 0,717

F Statistik = 85,580

Signifikansi F = 0,000

Sumber: Data Diolah, 2023

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda yang ditunjukkan pada Tabel 13, diperoleh nilai R Square (R^2) atau koefisien determinasi total sebesar 0,717, yang menjelaskan bahwa sebesar 71,7 persen variabel kinerja perusahaan dipengaruhi oleh lima variabel Total Quality Management; yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta kerjasama tim; sementara sebanyak 28,3 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = -0,032X_1 + 0,010X_2 + 0,454X_3 + 0,302X_4 + 0,188X_5 + e \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Perusahaan
- X_1 = Fokus pada Pelanggan
- X_2 = Obsesi terhadap Kualitas
- X_3 = Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan
- X_4 = Pendidikan dan Pelatihan
- X_5 = Kerjasama Tim
- e = Standar Error

Berdasarkan tabel 13 nilai t untuk variabel fokus pada pelanggan adalah senilai $-0,451$. Nilai tersebut berada di bawah nilai t_{Tabel} pada $\alpha = 5\%$ sebesar $1,985$. Sementara berdasarkan hasil uji t tingkat signifikansi untuk variabel fokus pada pelanggan adalah sebesar $0,652$, yang berada di atas nilai signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebesar $0,05$. Dengan demikian, hipotesis pertama ditolak, yang artinya fokus pada pelanggan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Elemen fokus pada pelanggan memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan karena rumah sakit sudah melakukan perbaikan-perbaikan secara berkesinambungan dengan kondusif dan sistematis, sehingga apa yang menjadi indikator-indikator dari variabel fokus pada pelanggan sebenarnya sudah diterapkan melalui perbaikan sistem secara berkesinambungan, yang menyebabkan pengaruh fokus pada pelanggan terhadap kinerja RSUD Sanjiwani Gianyar terlihat tidak signifikan. Komplain-komplain atas pelayanan yang diberikan oleh karyawan rumah sakit telah ditangani melalui perbaikan-perbaikan secara berkesinambungan yang telah dilakukan oleh rumah sakit, sehingga dapat dikatakan bahwa elemen fokus pada pelanggan telah dilakukan melalui penerapan elemen perbaikan sistem secara berkesinambungan, yang menyebabkan pengaruh fokus pada pelanggan terhadap kinerja perusahaan menjadi tidak signifikan. Ditambah dengan hasil yang menunjukkan bahwa elemen-elemen pendidikan dan pelatihan serta kerjasama tim yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, maka dapat dipastikan bahwa elemen fokus pada pelanggan dinilai tidak berpengaruh positif dan signifikan karena telah dilaksanakan melalui penerapan perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta kerjasama tim dengan baik oleh rumah sakit. Hasil penelitian ini menentang penelitian yang dilakukan oleh Aburayya et al. (2020), Alshourah (2021), Alzoubi et al. (2019), Chin et al. (2018), Dinata & Purnawati (2021), Pambreni et al., (2019), Sumayow et al. (2018), Sweis & Alsayyed (2019) dan Yas et al. (2021) yang bertujuan untuk memberikan bukti empiris tentang praktik *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan dengan temuan variabel fokus pada pelanggan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Serupa dengan variabel sebelumnya, bila dilihat pada tabel 13 nilai t untuk variabel obsesi terhadap kualitas adalah senilai $0,116$. Nilai tersebut berada di bawah nilai t_{Tabel} pada $\alpha = 5\%$ sebesar $1,985$, dan berdasarkan hasil uji t tingkat signifikansi untuk variabel obsesi terhadap kualitas adalah sebesar $0,907$, yang berada di atas nilai signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebesar $0,05$. Dengan demikian, hipotesis kedua ditolak, yang artinya obsesi terhadap kualitas tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Serupa dengan elemen fokus pada pelanggan, elemen obsesi terhadap kualitas memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan diduga disebabkan oleh penerapan elemen-elemen perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta kerjasama tim oleh rumah sakit yang sudah baik, sehingga pengaruh obsesi terhadap kualitas terhadap kinerja RSUD Sanjiwani Gianyar terlihat tidak signifikan. Bila rumah sakit telah menerapkan perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta kerjasama tim dengan baik, maka rumah sakit sesungguhnya dinilai sudah mampu meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Hal ini menandakan bahwa elemen-elemen fokus pada pelanggan dan obsesi terhadap kualitas sudah dilaksanakan dalam penerapan ketiga elemen tersebut, sehingga pengaruh obsesi terhadap kualitas terhadap kinerja perusahaan juga menjadi terlihat tidak signifikan dibandingkan dengan ketiga elemen tersebut. Hasil penelitian ini menentang penelitian yang dilakukan oleh Dinata & Purnawati (2021) dan Sumayow et al. (2018) yang bertujuan untuk memberikan bukti empiris tentang praktik *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan yang menunjukkan hasil obsesi terhadap kualitas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Berbeda dari dua variabel sebelumnya, berdasarkan tabel 13 nilai t untuk variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan adalah sebesar $5,284$. Nilai tersebut berada di atas nilai t_{Tabel} pada $\alpha = 5\%$ sebesar $1,985$, dan berdasarkan hasil uji t tingkat signifikansi untuk variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan adalah sebesar $0,000$, yang berada di bawah nilai signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebesar $0,05$. Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima, yang artinya perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

perusahaan. Berdasarkan hasil observasi, ditemukan fakta bahwa RSUD Sanjiwani menaruh perhatian yang mendalam terhadap perbaikan sistem yang digunakan dalam kegiatan operasionalnya sehari-hari. Pada dinding-dinding ruangan di rumah sakit terpasang berbagai aturan dan *flowchart* yang menjelaskan tentang bagaimana sistem penanganan masalah yang timbul dalam kegiatan operasional rumah sakit dan bagaimana solusi atas permasalahan tersebut diimplementasikan dalam desain sistem yang baru untuk dapat mencegah munculnya kembali masalah yang serupa. Selain itu, berdasarkan observasi diketahui pula bahwa karyawan RSUD Sanjiwani Gianyar juga dinilai sigap dalam menangani berbagai permasalahan yang ditemui yang dibuktikan dengan diadakannya pertemuan/rapat baik yang bersifat terencana maupun insidental yang dilakukan baik oleh karyawan kesehatan maupun non-kesehatan. Dengan demikian, tidak diragukan lagi bahwa perbaikan sistem secara berkesinambungan tidak hanya berpengaruh positif dan signifikan, tetapi juga memiliki pengaruh yang paling tinggi terhadap kinerja RSUD Sanjiwani Gianyar. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Aburayya et al. (2020), Alshourah (2021), Alzoubi et al. (2019), Dinata & Purnawati (2021), Pambreni et al. (2019), Suartina et al. (2019), Sumayow et al. (2018) dan Sweis & Alsayed (2019) dengan tujuan untuk memberikan bukti empiris tentang praktik *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan, dengan hasil perbaikan sistem secara berkesinambungan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Kemudian, berdasarkan tabel 13 dapat dilihat bahwa nilai t untuk variabel pendidikan dan pelatihan adalah senilai 4,259. Nilai tersebut berada di atas nilai t_{Tabel} pada $\alpha = 5\%$ sebesar 1,985. Sementara berdasarkan hasil uji t tingkat signifikansi untuk variabel pendidikan dan pelatihan adalah sebesar 0,000, yang berada di bawah nilai signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebesar 0,05. Dengan demikian, hipotesis keempat diterima, yang artinya pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pendidikan dan pelatihan merupakan elemen *Total Quality Management* yang memandang bahwa meningkatkan kompetensi dan pengetahuan karyawan merupakan hal yang penting dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja perusahaan yang menerapkannya, dan RSUD Sanjiwani memahami konsep ini dengan baik melalui diadakannya berbagai pelatihan yang esensial dan bermanfaat bagi karyawannya. Berdasarkan observasi, tidak hanya karyawan kesehatan yang diberikan pelatihan rutin terkait perkembangan IPTEK dan informasi guna meningkatkan pelayanan kesehatan bagi pasien, tetapi karyawan non-kesehatan juga dibekali dengan pelatihan yang bermanfaat dalam menjalankan pekerjaan mereka. RSUD Sanjiwani Gianyar juga sudah memastikan bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan memiliki kualitas yang baik dan pelaksanaan pelatihan telah diupayakan agar mampu diikuti oleh karyawan tanpa membebani karyawan dalam aspek apapun. Dari hasil observasi tersebut dapat dibuktikan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja RSUD Sanjiwani Gianyar. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Alshourah (2021), Alzoubi et al. (2019), Dinata & Purnawati (2021), Putri et al. (2017) dan Sumayow et al. (2018) yang bertujuan untuk memberikan bukti empiris tentang praktik *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan, dengan temuan pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Terakhir, jika dilihat tabel 13 diketahui bahwa nilai t untuk variabel kerjasama tim adalah senilai 2,888. Nilai tersebut berada di atas nilai t_{Tabel} pada $\alpha = 5\%$ sebesar 1,985. Sementara berdasarkan hasil uji t tingkat signifikansi untuk variabel kerjasama tim adalah sebesar 0,004, yang berada di bawah nilai signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebesar 0,05. Dengan demikian, hipotesis kelima diterima, yang artinya kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Karyawan RSUD Sanjiwani Gianyar berjumlah 851 orang dan terbagi menjadi banyak divisi sesuai dengan jabatan/posisi mereka; dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang beragam. Tanpa kerjasama tim yang kokoh dan sinergis, sulit membayangkan bagaimana seluruh karyawan dapat memberikan pelayanan yang berkualitas bagi seluruh pelanggannya. Hal ini menjadi perhatian serius bagi RSUD Sanjiwani Gianyar, sehingga setiap karyawan didorong untuk menjalin kerjasama dan mempererat hubungan satu sama lain agar dapat saling berkomunikasi dan bekerjasama dengan baik dalam menjalankan pekerjaan mereka, karena setiap kegiatan operasional

yang dijalankan oleh karyawan seringkali membutuhkan bantuan, kerjasama serta dukungan dari karyawan lainnya mengingat begitu kompleksnya sistem operasional yang dijalankan oleh rumah sakit. Hasil observasi mengungkapkan bahwa setiap karyawan RSUD Sanjiwani Gianyar tidak sungkan untuk berkomunikasi dan bekerjasama antar karyawan tidak peduli baik tingkat jabatan maupun masa kerja dari karyawan tersebut. Bahkan, para karyawan juga memiliki hubungan yang harmonis antar rekan kerja mereka, yang ditunjukkan dengan canda gurau dan sapaan yang sering dilontarkan oleh para karyawan satu sama lain, yang membantu mendukung soliditas dan kerjasama karyawan dalam pekerjaan mereka. Sehingga, dapat dibuktikan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja RSUD Sanjiwani Gianyar. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Aburayya et al. (2020), Alzoubi et al. (2019), Dinata & Purnawati (2021) dan Utari & Purnawati (2020) yang bertujuan untuk memberikan bukti empiris tentang praktik *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan, dengan hasil kerjasama tim memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan bukti bahwa dalam penerapan *Total Quality Management* sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja perusahaan, tidak semua elemen dari *Total Quality Management* cocok untuk diterapkan di setiap perusahaan. Ada elemen yang mampu berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan karena dapat diterapkan dengan mudah, sesuai dengan budaya organisasi, tidak memakan biaya yang besar dsb., dan ada juga elemen yang tidak cocok diterapkan karena perusahaan terkendala dalam menerapkannya, tidak menimbulkan dampak yang signifikan, dsb. Oleh karena itu, dalam menerapkan *Total Quality Management* perusahaan perlu melakukan analisis yang mendalam mengenai apakah elemen *Total Quality Management* yang akan diterapkan dapat berperan positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Seperti dalam penelitian ini, perusahaan dapat melakukan analisis dengan menyebarkan kuesioner dan/atau mewawancarai sejumlah karyawannya untuk menyelidiki apakah penerapan *Total Quality Management* yang dilakukan oleh perusahaan sudah memberikan hasil yang signifikan atau tidak.

Secara praktis, penelitian ini memberikan jawaban bagi RSUD Sanjiwani Gianyar atas permasalahan penurunan kualitas yang sedang dialami. Berdasarkan hasil penelitian, dapat dipahami bahwa permasalahan kualitas yang sedang dialami oleh RSUD Sanjiwani Gianyar disebabkan oleh kesalahan dalam menerapkan elemen-elemen *Total Quality Management*, yaitu fokus pada pelanggan dan obsesi terhadap kualitas. Kedua variabel tersebut terbukti tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sehingga perusahaan perlu menganalisis elemen mana yang lebih sesuai untuk diterapkan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Sebaliknya; variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta kerjasama tim terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sehingga RSUD Sanjiwani Gianyar dinilai perlu untuk terus menerapkan ketiga elemen tersebut guna meningkatkan kinerja perusahaan, terutama elemen perbaikan sistem secara berkesinambungan karena memiliki pengaruh yang paling signifikan terhadap kinerja perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk menyelidiki pengaruh antara lima elemen *Total Quality Management* yang terdiri atas fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta kerjasama tim terhadap kinerja RSUD Sanjiwani Gianyar; dapat ditarik simpulan fokus pada pelanggan berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja RSUD Sanjiwani Gianyar; obsesi terhadap kualitas berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja RSUD Sanjiwani Gianyar; perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja RSUD Sanjiwani Gianyar; pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja RSUD Sanjiwani Gianyar; serta kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja RSUD Sanjiwani Gianyar.

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian ini, disarankan kepada RSUD Sanjiwani Gianyar untuk lebih menekankan pada penerapan elemen-elemen perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta kerjasama tim secara lebih intensif yang akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan, karena telah terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Untuk peneliti-peneliti selanjutnya, disarankan untuk meneliti kembali elemen-elemen *Total Quality Management* lainnya, khususnya fokus pada pelanggan dan obsesi terhadap kualitas pada dimensi waktu atau organisasi yang berbeda, karena dalam penelitian ini hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan teori.

REFERENSI

- Aburayya, A., Alshurideh, M., Al Marzouqi, A., Al Diabat, O., Alfarsi, A., Suson, R., Bash, M., & Salloum, S. A. (2020). An Empirical Examination of the Effect of TQM Practices on Hospital Service Quality: An Assessment Study in UAE Hospitals. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 347–362. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.51>
- Alghamdi, F. (2019). Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 186–200. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n4p186>
- Alshourah, S. (2021). Total quality management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals. *Management Science Letters*, 11, 67–76. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.029>
- Alzoubi, M. M., Hayati, K., Rosliza, A., Ahmad, A., & Al-Hamdan, Z. (2019). Total quality management in the health-care context: integrating the literature and directing future research. *Risk Management and Healthcare Policy*, 12, 167–177. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S197038>
- Bazazo, I., Alansari, I., Alquraan, H., Alzgaybh, Y., & Masa'deh, R. (2017). The Influence of Total Quality Management, Market Orientation and E-Marketing on Hotel Performance. *International Journal of Business Administration*, 8(4), 80–99. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n4p79>
- Chin, K. S., Sofian, S., & Leng, O. Y. (2018). The Impact of Total Quality Management on Corporate Performance in Malaysian Public Listed Companies. *The Journal of Social Sciences Research, Special Issue 2*, 22–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.32861/jssr.spi.2.22.30>
- Dinata, I. M. W., & Purnawati, N. K. (2021). PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA BENGKEL MOBIL PARAMITHA AUTO GRAHA DENPASAR. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 10(5), 456–478. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2021.v10.i05.p03>
- Jaya, A. S., Purwohedhi, U., & Armeliza, D. (2021). Pengaruh TQM terhadap Kinerja UMKM Melalui Orientasi Pasar sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi, Perpajakan Dan Auditing*, 2(2), 215–241.
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S. M. F., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9, 1397–1406. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.011>
- Pemerintah Kabupaten Gianyar. (2022). *Profil RSUD Sanjiwani Gianyar Tahun 2021*. Maret. RSUD Sanjiwani Gianyar.
- Putri, N. T., Yusof, S. M., Hasan, A., & Darma, H. S. (2017). A structural equation model for evaluating the relationship between total quality management and employees ' productivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(8), 1138–1151. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2014-0161>
- Samsinar, A. (2021). PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN YANG DIMODERASI BIAYA KUALITAS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KABUPATEN SERANG PROVINSI BANTEN. *Bussman Journal : Indonesian Journal of Business and Management*, 1(2), 175–196. <https://doi.org/10.53363/buss.v1i2.44>
- Setiawan, A. A., & Daromes, F. E. (2019). Total Quality Management sebagai Mekanisme Pendorong Competitive Advantagedan Inovasi untuk Mencapai Kinerja Perusahaan: Studi Empiris pada Perusahaan Real Estate. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 26(1), 70–81.
- Sharma, S., & Modgil, S. (2020). TQM, SCM and operational performance: an empirical study of Indian pharmaceutical industry. *Business Process Management Journal*, 26(1), 331–370. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2018-0005>
- Suartina, I. W., Swara, N. N. A. A. V., & Astiti, N. L. S. (2019). PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MELALUI PERILAKU PRODUKTIF KARYAWAN PADA PT. TOMORROW'S ANTIQUES INDONESIA. *Jurnal Widya Manajemen*, 1(2), 1–20.
- Sugiyono. (2013). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D*. Alfabeta.
- Sumayow, P. J. F., Kindangen, P., & Jan, A. H. (2018). ANALISIS PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KUALITAS PENANGANAN PASIEN RSUD MARIA

-
- WALANDA MARAMIS MINAHASA UTARA. *Jurnal EMBA*, 6(3), 1438–1447.
- Sweis, R. J., & Alsayed, N. (2019). THE RELATIONSHIP BETWEEN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) IMPLEMENTATION AND ORGANISATION PERFORMANCE: EVIDENCE FROM THE AIRLINES COMPANIES IN UAE. *International Journal of Information, Business and Management*, 11(1), 58–79.
- Utari, N. M. P., & Purnawati, N. K. (2020). Total Quality Management Influence on Company Performance in PT . PLN (Persero) UP3 South Bali. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(2), 116–122. <https://www.ajhssr.com/volume-4-issue-2/>
- Yas, H., Alsaud, A. B., Almaghrabi, H. A., Almaghrabi, A. A., & Othman, B. (2021). The effects of TQM practices on performance of organizations: A case of selected manufacturing industries in Saudi Arabia. *Management Science Letters*, 11, 503–510. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.017>