

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Istilah kualitas pada hakikatnya merupakan konsep strategis dalam persaingan bisnis modern, dimana organisasi berupaya meningkatkan keunggulan produk dan layanan untuk memperoleh kepercayaan pelanggan (Heizer dan Render, 2024). Dalam perspektif operasional, kualitas dipahami sebagai kemampuan suatu produk atau jasa dalam memenuhi kebutuhan pengguna, baik yang tersurat maupun tersirat (Indrasari, 2019). Indrasari (2019) memperluas pemahaman ini dengan menekankan sifat dinamis kualitas yang melibatkan interaksi antara produk, proses, sumber daya manusia, dan lingkungan organisasi.

Perkembangan konsep kualitas semakin holistik ketika diterapkan dalam konteks layanan. Indrasari (2019) menjelaskan kualitas pelayanan sebagai upaya komprehensif untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen melalui metode penyampaian yang tepat. Hal ini sejalan dengan pendapat Hidayat dan Sulistyani (2021) yang menegaskan bahwa kualitas pelayanan menjadi variabel dominan dalam membangun loyalitas pelanggan. Indrasari (2019) menyimpulkan kualitas sebagai totalitas karakteristik yang mendukung kemampuan produk atau jasa dalam memenuhi standar yang ditetapkan.

Berdasarkan berbagai perspektif tersebut, dapat disimpulkan bahwa kualitas merupakan konsep multidimensi yang mencakup aspek produk, proses, dan sumber daya manusia, dengan orientasi utama pada pencapaian kepuasan pelanggan, sehingga membutuhkan pendekatan terintegrasi dalam implementasinya. Evolusi pemahaman kualitas dari sekadar atribut produk menjadi sistem manajemen terpadu inilah yang melandasi munculnya *total quality management*. TQM tidak hanya mengadopsi

prinsip kontrol kualitas tradisional, tetapi mengembangkan filosofi perbaikan berkelanjutan yang melibatkan seluruh elemen organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut, Heizer dan Render (2024) mendefinisikan TQM sebagai pengelolaan organisasi secara menyeluruh untuk mencapai keunggulan dalam semua aspek produk dan layanan yang penting bagi pelanggan. Definisi ini memperkuat pemahaman bahwa TQM bukanlah pendekatan yang terfragmentasi, melainkan strategi yang bersifat menyeluruh dan terintegrasi dari hulu ke hilir. Selaras dengan hal ini, Abdallah *et al.* 2020 menekankan bahwa TQM merupakan filosofi manajemen yang berfokus pada peningkatan berkelanjutan (never-ending improvement) atas produk, layanan, dan proses kerja, dengan tujuan utama memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan secara optimal.

Pendekatan TQM yang bersifat menyeluruh dan berkelanjutan ini turut dipertegas oleh Gillis (2023), yang menjelaskan bahwa kesuksesan jangka panjang suatu organisasi dapat dicapai melalui partisipasi aktif seluruh anggota organisasi. Setiap orang, mulai dari staf operasional hingga manajemen puncak, perlu terlibat secara konsisten dalam meningkatkan kualitas demi mencapai kepuasan pelanggan. Dengan demikian, TQM bukan hanya sekumpulan prosedur teknis, melainkan merupakan strategi holistik yang mengedepankan keterlibatan kolektif dan budaya kerja yang berorientasi pada mutu.

Sebagai implikasi dari pendekatan tersebut, TQM memiliki peran strategis dalam pengelolaan organisasi secara menyeluruh. Hal ini tercermin dari kemampuannya dalam menyaring aktivitas yang tidak efisien, menekan biaya operasional, dan meningkatkan daya saing perusahaan melalui pemenuhan harapan konsumen yang semakin tinggi. Di dalam implementasinya, TQM juga mendorong evaluasi sistematis terhadap kinerja organisasi untuk memastikan adanya perbaikan terus-menerus terhadap produk, jasa, sumber daya manusia, dan lingkungan kerja Arifin, 2020.

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, Puskesmas di Gunungkidul telah mengimplementasikan berbagai praktik *Total Quality Management* (TQM) dalam penyelenggaraan layanan kesehatan. Praktik tersebut antara lain penerapan target waktu dalam penanganan pasien, sistem antrean dengan nomor urut untuk pemeriksaan, serta penggunaan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam setiap kegiatan pelayanan. Selain itu, puskesmas juga telah memanfaatkan aplikasi *mobile* JKN yang memungkinkan pasien untuk mengambil nomor antrean secara online sehingga proses pendaftaran menjadi lebih mudah, cepat, dan efisien. Upaya lainnya yang dilakukan adalah evaluasi rutin terhadap kinerja tenaga kesehatan, pelaksanaan program akreditasi sebagai bentuk peningkatan mutu pelayanan, penerapan budaya kerja disiplin dan pelayanan prima, serta peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan *workshop*. Seluruh praktik tersebut menunjukkan bahwa puskesmas di Gunungkidul berkomitmen dalam memberikan pelayanan yang efektif, efisien, dan berorientasi pada kepuasan pasien sesuai dengan prinsip-prinsip TQM.

Efektivitas peran strategis tersebut telah tercermin dalam berbagai temuan empiris. Dampak positif dari penerapan TQM ini turut dibuktikan dalam berbagai studi. Singkoh *et al.*, (2018) serta Dewi dan Dwija (2020) menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara tingkat perhatian terhadap kualitas dengan kinerja organisasi. Semakin besar perhatian terhadap mutu, semakin besar pula potensi peningkatan kinerja organisasi.

Selain berdampak pada tingkat organisasi, TQM juga berpengaruh terhadap kinerja individu dalam organisasi. Putra dan Hidayati (2021) menunjukkan bahwa implementasi TQM yang efektif dapat mendorong peningkatan kemampuan, keterampilan, kreativitas, keteladanan, dan profesionalisme karyawan, khususnya dalam konteks organisasi pelayanan publik. Dengan demikian, TQM menjadi variabel independen (X) yang relevan untuk dianalisis dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja karyawan, khususnya di institusi pelayanan publik seperti puskesmas, yang

sangat bergantung pada kontribusi optimal setiap individu atau karyawan dalam mewujudkan pelayanan prima bagi masyarakat.

Kinerja karyawan sendiri dapat dipahami sebagai hasil kerja seorang pegawai yang mencerminkan seberapa baik ia menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Jamaludin dan Azizi (2021) menyebutkan bahwa kinerja mencakup kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan. Sejalan dengan itu, Adhari (2020) menjelaskan bahwa kinerja merupakan output dari aktivitas kerja dalam periode tertentu yang menunjukkan mutu dan volume pekerjaan yang telah dicapai.

Rerung (2019) menambahkan bahwa kinerja karyawan juga dapat dipahami sebagai perilaku yang muncul dari pelaksanaan tugas yang dapat diamati dan dievaluasi, di mana perilaku ini menjadi wujud nyata kontribusi individu dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, menurut Sumitra *et al.*, (2023), kinerja mencerminkan pencapaian tugas individu atau kelompok yang dijalankan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan atasan. Kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kemauan untuk bekerja sesuai aturan, norma, serta etika yang berlaku. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan indikator penting yang menggambarkan efektivitas seseorang dalam memenuhi tuntutan pekerjaan, termasuk ketepatan waktu, ketepatan hasil, dan kesesuaian perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Kinerja yang optimal tentu akan memberikan dampak positif bagi organisasi. Sebaliknya, kinerja yang rendah dapat menimbulkan sejumlah konsekuensi negatif, seperti turunnya motivasi, rendahnya disiplin kerja, serta minimnya pencapaian prestasi. Lusiana (2020) menekankan bahwa menurunnya kinerja tidak semata-mata berasal dari faktor internal karyawan, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti kondisi kerja, kebijakan manajemen, serta sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan. Oleh karena itu, penting bagi

organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar kinerja karyawan tetap terjaga dan terus berkembang secara optimal.

Salah satu elemen penting yang dapat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan sekaligus memperkuat efektivitas sistem manajemen mutu adalah *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan merupakan elemen kunci dalam manajemen pengetahuan, karena efektivitas sistem ini sangat bergantung pada sejauh mana informasi dibagikan antar individu dalam organisasi (Pratiwi *et al.*, 2024). Azizi (2020) menyatakan bahwa *knowledge sharing* berperan dalam membangun hubungan sosial melalui pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan antar staf.

Lebih lanjut, Hidayat *et al.* (2024) menjelaskan bahwa *knowledge sharing* merupakan aktivitas kelompok yang mendorong pembelajaran dan meningkatkan kapasitas karyawan dalam mencapai tujuan bersama. Proses ini mencakup berbagi pengetahuan dan keahlian lintas unit atau departemen, sehingga menciptakan organisasi yang adaptif dan kolaboratif. Dengan demikian, *knowledge sharing* bukan hanya mendukung keberhasilan manajemen pengetahuan, tetapi juga memainkan peran strategis dalam memperkuat pengaruh *total quality management* terhadap kinerja karyawan.

Dampak moderasi ini bersifat dinamis karena semakin tinggi intensitas pertukaran pengetahuan, semakin besar pula pengaruh positif TQM terhadap kinerja, terutama dalam konteks organisasi pelayanan seperti puskesmas yang membutuhkan kemampuan adaptasi tinggi terhadap standar mutu. Secara lebih spesifik, *knowledge sharing* memperkuat penerapan TQM melalui tiga mekanisme utama. Pertama, memperdalam pemahaman terhadap nilai-nilai TQM melalui diskusi lintas jenjang; kedua, memfasilitasi transfer keterampilan teknis terkait prosedur kualitas; dan ketiga, membangun budaya kerja kolaboratif yang dapat meminimalkan resistensi terhadap perubahan sistem.

Sejalan dengan peran strategis tersebut, sejumlah penelitian telah menyoroti pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan. Safitri *et al.*, (2018) serta Pringgabayu dan Hermawan (2020) menemukan bahwa praktik berbagi pengetahuan berdampak positif dalam meningkatkan kinerja individu di tempat kerja. Namun demikian, tidak semua temuan menunjukkan hasil yang serupa. Novita *et al.*, (2020) misalnya, melaporkan bahwa *knowledge sharing* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Hoof dan De Ridder (2004), *knowledge sharing* merupakan proses timbal balik yang mencakup pertukaran pengetahuan, baik yang bersifat tersurat (*explicit*) maupun tersirat (*tacit*), serta penciptaan pengetahuan baru. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa meskipun *knowledge sharing* pada umumnya memberikan dampak positif, efektivitasnya tetap dipengaruhi oleh konteks organisasi dan bagaimana proses berbagi pengetahuan tersebut dijalankan.

Dalam konteks ini, salah satu organisasi yang relevan untuk dianalisis adalah Puskesmas di Gunungkidul, yang memiliki karakteristik pelayanan publik yang memerlukan adaptasi terhadap berbagai standar mutu. Sebagai unit pelaksana teknis dinas kesehatan kabupaten/kota, Puskesmas memiliki fungsi utama dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan tingkat pertama. Wilayah kerjanya mencakup maksimal satu kecamatan, dan untuk mencapai masyarakat di wilayah tersebut, Puskesmas memiliki jaringan pelayanan yang terdiri dari unit Puskesmas Pembantu (Pustu), unit Puskesmas Keliling (Puskel), dan unit bidan desa/komunitas (Peraturan Menteri Kesehatan RI No. 75 Tahun 2021 tentang Pusat Kesehatan Masyarakat). Menurut Badan Statistika Gunungkidul dalam Angka 2025, pada tahun 2024, Gunungkidul memiliki total 30 Puskesmas dan 83 Puskesmas Pembantu.

Puskesmas, sebagai unit pelayanan kesehatan yang terdepan, diharapkan terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas kinerja pelayanan kesehatan. Pelayanan kesehatan itu sendiri merupakan sebuah konsep yang berkaitan erat dengan penyediaan layanan kesehatan di

masyarakat, sebagai salah satu kebutuhan dasar manusia. Singkoh (2019) menjelaskan Puskesmas merupakan salah satu institusi pelayanan kesehatan yang paling dekat dengan masyarakat, sehingga Puskesmas selalu diharapkan dapat memberikan kinerja yang maksimal dalam memberikan pelayanan kesehatan. Oleh karena itu, penting bagi Puskesmas untuk terus memperhatikan dan meningkatkan kinerja di setiap aspek yang ada di Puskesmas.

Dalam upaya untuk mewujudkan hal ini, penerapan *total quality management* sangat penting untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kepuasan pelanggan, khususnya dalam konteks pelayanan kesehatan. Di sektor ini, sumber daya manusia memiliki peran yang sangat vital dalam menentukan keberhasilan strategi kualitas yang diterapkan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja tenaga kesehatan melalui TQM memerlukan pendekatan yang menyeluruh, termasuk pengembangan budaya *knowledge sharing*. Temuan Singkoh (2019) mendukung hal ini dengan menunjukkan bahwa penerapan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, yang berarti hipotesis yang diajukan diterima. Hal ini tercermin dalam kebiasaan Puskesmas yang terus melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap kualitas pelayanan kesehatan mereka.

Seiring dengan itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak praktik TQM terhadap kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas Gunungkidul, dengan fokus pada peran *knowledge sharing* sebagai variabel moderasi. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan strategi manajemen mutu di sektor kesehatan, serta memberikan rekomendasi bagi Puskesmas untuk meningkatkan efektivitas penerapan TQM dengan memanfaatkan praktik berbagi pengetahuan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan bagi Puskesmas di Gunungkidul dalam mengoptimalkan sistem manajemen mereka guna meningkatkan kinerja pelayanan kesehatan, menegakkan standar kualitas pelayanan, serta meningkatkan kepuasan pasien. Dari perspektif akademis, penelitian ini dapat menjadi referensi untuk studi lebih

lanjut mengenai peran *knowledge sharing* dalam TQM di sektor kesehatan. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, penulis tertarik untuk mengambil judul skripsi ini, yaitu “**Analisis Peran Moderasi *Knowledge Sharing* pada Hubungan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Puskesmas di Gunungkidul)**”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan sebelumnya, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah seperti berikut:

1. Apakah praktik *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Puskesmas di Gunungkidul.
2. Apakah *knowledge sharing* memoderasi hubungan pengaruh positif praktik *total quality management* terhadap kinerja karyawan pada Puskesmas di Gunungkidul.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dengan judul “Analisis Peran Moderasi *Knowledge Sharing* pada Hubungan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Puskesmas di Gunungkidul)” dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui praktik *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Puskesmas di Gunungkidul.
2. Untuk mengetahui *knowledge sharing* memoderasi hubungan pengaruh positif praktik *total quality management* terhadap kinerja karyawan pada Puskesmas di Gunungkidul.

1.4. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, penulis membatasi ruang lingkup penelitian untuk memastikan fokus yang jelas dan hasil yang relevan. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Subjek penelitian ini dibatasi pada karyawan aktif layanan kesehatan Puskesmas di wilayah Kabupaten Gunungkidul, yang terlibat secara langsung dalam operasional Puskesmas, mencakup tenaga medis, tenaga non-medis, serta staf administrasi yang memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun. Karyawan kesehatan di luar wilayah Gunungkidul tidak termasuk dalam cakupan penelitian ini.
2. Metode pengumpulan data dibatasi pada penggunaan kuesioner terstruktur yang disebarakan secara *online* kepada karyawan Puskesmas Gunungkidul.
3. Penelitian ini menguji pengaruh *knowledge sharing* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara implementasi *total quality management* dan kinerja tenaga kesehatan. Penelitian ini tidak berfokus pada elemen-elemen lain yang juga dapat berdampak pada kinerja tenaga kesehatan, seperti motivasi karyawan medis, atau budaya kerja.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada banyak pihak baik bagi tenaga kesehatan Puskesmas maupun bagi peneliti sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berpotensi memberikan kontribusi teoritis dalam memahami dan menjelaskan mekanisme pengaruh praktik *total quality management* terhadap kinerja

karyawan, dengan menyoroti peran *knowledge sharing* sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan teoritis dan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang tertarik untuk mengkaji topik serupa atau mengembangkan model yang lebih komprehensif terkait TQM, kinerja karyawan, dan *knowledge sharing* dalam konteks organisasi.

2. Manfaat Praktis

Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi praktis yang berharga bagi manajemen organisasi, khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi dalam memahami pentingnya implementasi praktik-praktik TQM secara efektif dan bagaimana praktik tersebut dapat berdampak pada kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai peran strategis *knowledge sharing* dalam memperkuat hubungan antara TQM dan kinerja karyawan. Dengan pemahaman ini, organisasi dapat merancang dan mengimplementasikan strategi yang lebih tepat sasaran untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui praktik TQM dan memfasilitasi *knowledge sharing* di antara karyawan.

1.6. Sistematika Penelitian

Struktur penelitian ini dirancang sesuai dengan prinsip-prinsip penulisan ilmiah, sehingga pembaca dapat dengan mudah memahami keseluruhan lainnya. Penelitian ini secara umum membahas:

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi: latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, hipotesis, dan sistematika pelaporan atau penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini membahas konsep dan spekulasi yang penting untuk menyelidiki masalah yang berkaitan dengan penggunaan *Total Quality Management* (TQM) dalam kesejahteraan di Pusat Kesejahteraan Gunungkidul. Pembentukan hipotesis yang ditampilkan menggabungkan pendekatan kuantitatif dan model yang secara langsung terkait dengan peningkatan kualitas kesejahteraan melalui TQM. Sebagai perluasan, bab ini juga berisi pemikiran-pemikiran terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini, yaitu mengenai dampak TQM terhadap pelaksanaan kesejahteraan pekerja dan peran pembagian informasi dalam meningkatkan kelayakan penggunaan TQM di divisi pelayanan kesejahteraan.

BAB III Metode Penelitian

Bab ketiga dalam penelitian ini berisi penjelasan dari metode yang digunakan dalam penelitian, lokasi pelaksanaan, teknik pengumpulan data, model, alat analisis, serta batasan penelitian.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Bab keempat dalam penelitian ini berisi dari penelitian serta membahas lebih jauh dari variabel penelitian, pengolahan data, pengujian hipotesis, dan solusi dari masalah penelitian.

BAB V Penutup

Bab kelima yang menjadi bab terakhir dalam penelitian ini berisi uraian dari saran penelitian, serta hasil kesimpulan dari pembahasan pada bab sebelumnya.