

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan membahas secara rinci landasan teori yang menjadi dasar dari penelitian ini. Tinjauan pustaka dirancang untuk memberikan pemahaman konseptual mengenai variabel-variabel yang diteliti, yaitu *total quality management*, kinerja karyawan, dan *knowledge sharing*. Selain itu, bab ini juga membahas gagasan-gagasan yang mendasari hubungan antar variabel, serta penelitian terdahulu yang relevan yang dapat digunakan untuk menyusun kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian. Dengan demikian, pembahasan pada bab ini bertujuan untuk memperkuat landasan teori yang akan membantu pelaksanaan penelitian ini.

2.1. Definisi Manajemen Operasi

Menurut Heizer dan Render (2024), manajemen operasi merupakan serangkaian aktivitas yang mengatur proses transformasi *input* menjadi *output* dalam produksi barang dan jasa. Stevenson (2024) memperluas pemahaman ini dengan menekankan bahwa manajemen operasional bukan sekadar proses transformasi, melainkan suatu sistem manajemen yang mencakup berbagai proses dalam pembuatan produk atau penyediaan layanan. Pendekatan ini mengarah pada pengelolaan operasi perusahaan yang lebih sistematis dan terstruktur. Herjanto (2024) menambahkan bahwa esensi manajemen operasional terletak pada kemampuannya mengoordinasikan berbagai aktivitas dan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu, yang menuntut kolaborasi efektif antar divisi. Dalam konteks organisasi perusahaan, Prasetyo (2022) menjelaskan bahwa manajemen operasi merupakan salah satu fungsi utama yang biasanya diwadahi dalam departemen khusus. Meskipun setiap fungsi memiliki tanggung jawab spesifik, keterkaitan antar departemen menuntut kerja sama tim, koordinasi, dan komunikasi yang efektif sebagai kunci

pencapaian tujuan bisnis. Pendapat ini sejalan dengan temuan Ahmad Fakri (2024) yang menyatakan bahwa manajemen operasi memegang peran krusial dalam mendorong kinerja perusahaan secara holistik.

Berdasarkan penelitian Scale Osean (2025), penerapan manajemen operasi yang tepat mampu menciptakan efisiensi proses produksi melalui optimalisasi sumber daya, pengelolaan waktu, dan pengendalian biaya. Hasilnya, perusahaan dapat memproduksi barang berkualitas tinggi dengan waktu produksi yang lebih singkat dan pemborosan yang minimal. Elvina *et al.*, (2019) menambahkan bahwa manajemen operasi yang baik juga meningkatkan produktivitas tenaga kerja melalui evaluasi proses kerja, peningkatan keterampilan karyawan, desain sistem kerja yang efektif, dan pemberian motivasi yang tepat. Penelitian Regina *et al.*, (2019) mengungkapkan bahwa pengelolaan operasi yang optimal berdampak signifikan pada peningkatan kualitas produk dan layanan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pelanggan. Dampak berantai dari peningkatan kualitas ini adalah penguatan reputasi perusahaan dan daya saing di pasar. Lebih jauh, berbagai manfaat tersebut efisiensi, produktivitas, dan kualitas secara langsung berkontribusi pada pertumbuhan keuntungan perusahaan melalui pengurangan biaya operasional, peningkatan penjualan, dan pencapaian laba yang lebih tinggi.

Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam suatu organisasi tidak hanya berfokus pada peningkatan kualitas produk, tetapi juga secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Efendi *et al.*, (2019), penerapan TQM mencakup dua aspek utama, yaitu perancangan sistem dan pengoperasiannya. Pada tahap perancangan, penentuan proses kerja, pembagian tugas, dan penyusunan standar operasi menciptakan struktur yang jelas bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Sementara itu, dalam pengoperasiannya, pengendalian mutu dan manajemen SDM yang efektif mendorong akuntabilitas serta peningkatan kompetensi individu. Saril (2019) menambahkan bahwa TQM tidak hanya

berorientasi pada hasil, tetapi juga pada pengembangan kapasitas karyawan melalui pembelajaran berkelanjutan, umpan balik konstruktif, dan standar kerja yang terukur.

2.2. Total Quality Management

2.2.1. Definisi Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan manajemen komprehensif yang berfokus pada peningkatan kualitas berkelanjutan melalui keterlibatan seluruh anggota organisasi dan orientasi kuat terhadap kebutuhan pelanggan. Seperti didefinisikan oleh Heizer Render (2022), TQM merupakan metode pengelolaan organisasi yang bertujuan menciptakan keunggulan dalam semua aspek produk dan layanan yang menjadi prioritas pelanggan. Pendekatan ini tidak hanya sekadar strategi operasional, melainkan telah berkembang menjadi filosofi organisasi yang menyeluruh, sebagaimana diungkapkan Pramudya (2023) yang menekankan sifat strategis dan holistik dari TQM dalam membentuk budaya organisasi.

Implementasi TQM memberikan dampak signifikan terhadap berbagai aspek kinerja organisasi. Abdallah (2020) mengidentifikasi beberapa manfaat konkret, antara lain pengurangan biaya operasional, peningkatan profitabilitas dan produktivitas, serta peningkatan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Lebih lanjut, Pasla (2025) menjelaskan bahwa perusahaan yang menerapkan TQM secara konsisten mampu menghasilkan produk dan layanan yang lebih berkualitas, konsisten, dan responsif terhadap kebutuhan pasar, sehingga tidak hanya mempertahankan pelanggan eksisting tetapi juga menarik pelanggan baru.

Inti dari pendekatan TQM terletak pada beberapa prinsip fundamental. Rohmah (2024) menyoroti tiga elemen utama: pertama, keterlibatan total semua karyawan dalam proses perbaikan berkelanjutan; kedua, fokus utama pada kepuasan pelanggan; dan ketiga, komitmen untuk terus menerus memperbaiki baik hasil akhir maupun proses kerja. Prinsip-prinsip ini sejalan dengan pandangan Renita (2020) yang menekankan pentingnya perencanaan dan pengarahan kegiatan organisasi secara efektif, khususnya dalam konteks pelayanan publik seperti Puskesmas, di mana perubahan dan perbaikan berkelanjutan menjadi kunci pencapaian kepuasan pelanggan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, TQM telah terbukti menjadi sumber keunggulan kompetitif yang tangguh. Seperti dijelaskan Pasla (2025), organisasi yang menerapkan TQM memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik dalam merespons perubahan pasar, mengidentifikasi tren baru, dan menyesuaikan strategi secara efektif. Fleksibilitas ini, ditambah dengan fokus pada kualitas dan perbaikan terus-menerus, menciptakan diferensiasi kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing. Pramudya (2023) menegaskan bahwa TQM bukan sekadar alat manajemen temporer, melainkan telah menjadi bagian integral dari filosofi organisasi yang sulit tergantikan, yang melekat dalam budaya dan nilai-nilai inti organisasi.

2.2.2. Manfaat *Total Quality Management*

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) secara konsisten memberikan dampak signifikan terhadap citra dan kinerja perusahaan. Implementasi TQM yang berkelanjutan mampu meningkatkan reputasi organisasi di mata konsumen, mitra bisnis, dan *stakeholder* lainnya. Perusahaan yang secara konsisten menghasilkan produk dan layanan berkualitas tinggi cenderung

mendapatkan tingkat kepercayaan dan apresiasi yang lebih besar di pasar, sebagaimana dibuktikan dalam penelitian Alshuqairat *et al.*, (2022) yang menemukan hubungan positif antara TQM dengan peningkatan citra organisasi. Reputasi yang baik ini tidak hanya memperkuat posisi kompetitif perusahaan, tetapi juga menjadi daya tarik bagi investor potensial, kemitraan strategis, serta talenta-talenta berkualitas.

Sistem TQM yang berfokus pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan memungkinkan perusahaan mengidentifikasi potensi risiko lebih dini dan mengambil langkah pencegahan yang tepat. Temuan Tajouri dan Lakhal (2024) menunjukkan bahwa praktik TQM meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola risiko melalui proses pembelajaran organisasi yang sistematis. Mekanisme ini secara efektif mengurangi kemungkinan terjadinya masalah serius yang dapat mengganggu kelangsungan operasi bisnis. Aspek penting lainnya dari TQM adalah kemampuannya menciptakan budaya inovasi di seluruh level organisasi. Seperti diungkapkan Yirga dan Beshir (2025), implementasi TQM yang baik mendorong karyawan untuk secara aktif berkontribusi dengan ide-ide baru, yang dapat menghasilkan produk lebih unggul, proses kerja lebih efisien, atau bahkan pengembangan model bisnis yang lebih kompetitif. Inovasi-inovasi ini menjadi faktor penentu dalam mempertahankan daya saing perusahaan di pasar yang terus berkembang. Di sisi regulasi, TQM membantu perusahaan memenuhi berbagai standar kualitas dan persyaratan industri. Penelitian Sotirelis dan Grigoroudis (2021) mengkonfirmasi bahwa sistem TQM yang terimplementasi dengan baik tidak hanya menjamin kepatuhan terhadap standar mutu yang berlaku, tetapi juga membangun fondasi operasional yang berkelanjutan dan bertanggung jawab. Dengan memastikan seluruh proses dan produk memenuhi persyaratan regulasi, perusahaan dapat

menghindari risiko hukum sekaligus memperkuat posisinya sebagai organisasi yang profesional dan terpercaya.

2.3. Elemen-Elemen *Total Quality Management*

2.3.1. Hubungan Fokus pada Pelanggan dengan Kinerja Karyawan

Total Quality Management (TQM) menempatkan fokus pada pasien sebagai elemen fundamental dalam strategi layanan kesehatan. Dalam konteks penelitian ini, yang dimaksud pelanggan adalah pasien puskesmas di Gunungkidul. Beberapa studi menegaskan bahwa keberhasilan penerapan *total quality management* dalam layanan kesehatan sangat bergantung pada sejauh mana sistem tersebut menempatkan pasien sebagai pusat perhatian. Alzoubi *et al.*, (2019) menjelaskan bahwa TQM dalam konteks kesehatan harus berfokus pada kebutuhan pasien, dengan menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan, keterlibatan aktif tenaga kesehatan, dan pengambilan keputusan yang berbasis data untuk menjamin mutu layanan serta meningkatkan kepuasan pasien. Konsekuensinya, organisasi kesehatan perlu secara sistematis mengumpulkan dan menganalisis keluhan, kepuasan, dan kebutuhan pasien untuk melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap kualitas pelayanan (Kemenkes RI, 2023).

Sejalan dengan itu, Alshurideh *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa penerapan TQM yang dilakukan secara konsisten dan terfokus pada pasien mampu memberikan dampak nyata, tidak hanya dalam hal peningkatan hasil perawatan, tetapi juga dalam mendorong standar kualitas layanan secara keseluruhan. Prasad *et al.*, (2018) turut menegaskan bahwa menempatkan pasien sebagai pusat layanan merupakan kunci utama dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional fasilitas kesehatan. Pendekatan ini memastikan bahwa sumber daya dimanfaatkan secara optimal

untuk memenuhi harapan dan kebutuhan pasien. Selanjutnya, Khan *et al.*, (2022) menambahkan bahwa sistem layanan kesehatan yang berorientasi pada pasien tidak hanya memperhatikan kebutuhan medis, tetapi juga menghormati nilai-nilai, harapan, dan preferensi pasien. Dalam hal ini, kerja tim antarstaf menjadi komponen penting untuk menghadirkan pelayanan yang menyeluruh dan bermakna. Dengan demikian, fokus pada pasien dalam implementasi TQM bukan sekadar pendekatan manajerial, tetapi merupakan fondasi dalam membangun sistem pelayanan kesehatan yang berkualitas, efisien, dan berkelanjutan.

2.3.2. Hubungan Perbaikan Berkelanjutan dengan Kinerja Karyawan

Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) merupakan pilar utama dalam membangun layanan kesehatan yang berkualitas serta berorientasi pada keselamatan pasien. Khan *et al.*, (2022) menyatakan konsep ini menjadi inti dari *total quality management* di sektor kesehatan, tidak hanya berfokus pada peningkatan prosedur medis, tetapi juga mendorong transformasi budaya organisasi menuju pelayanan yang berpusat pada pasien (*patient-centered care*).

Menurut Samara (2025), integrasi prinsip Kaizen dengan teknologi seperti Process Mining telah dikembangkan untuk mengatasi keterbatasan pendekatan tradisional dalam peningkatan proses layanan kesehatan. Pendekatan ini menggabungkan partisipasi aktif karyawan dalam mengidentifikasi dan mengatasi ketidakefisienan dengan kemampuan analisis data untuk mendeteksi penyimpangan proses. Hasilnya adalah perbaikan berkelanjutan yang divalidasi melalui analisis proses yang objektif. Namun demikian, tantangan dalam mempertahankan hasil perbaikan jangka panjang tetap ada. Haapatalo *et al.*, (2023) dalam studi mereka di

Finlandia mengungkapkan bahwa budaya kerja yang mendukung serta motivasi untuk terus melakukan perbaikan merupakan faktor penting dalam menjaga keberlanjutan hasil dari aktivitas Kaizen. Sebaliknya, beban kerja yang tinggi dan keterbatasan waktu untuk kegiatan perbaikan dapat menghambat pencapaian hasil optimal.

Dengan demikian, perbaikan berkelanjutan dalam konteks layanan kesehatan bukan hanya merupakan alat manajerial, melainkan juga filosofi operasional yang sangat penting dalam menghadapi tantangan layanan kesehatan yang semakin kompleks. Implementasi yang efektif membutuhkan komitmen dari manajemen, dukungan kebijakan, serta partisipasi aktif seluruh tenaga kesehatan dalam proses penyempurnaan layanan.

2.3.3. Hubungan Partisipasi Karyawan dengan Kinerja Karyawan

Total Quality Management (TQM) menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan tenaga kesehatan melalui pengembangan kapasitas klinis, peningkatan keyakinan diri dalam pelayanan pasien, dan penguatan komitmen untuk mencapai efisiensi pelayanan sekaligus memenuhi kebutuhan pasien (Abdallah, 2020). Filosofi ini tidak hanya berfokus pada hasil pengobatan, tetapi juga menekankan pentingnya desentralisasi pengambilan keputusan klinis hingga level perawat dan bidan, di mana keterlibatan aktif staf medis dalam penyusunan protokol layanan terbukti efektif sebagai strategi motivasi sekaligus meningkatkan kesadaran mereka terhadap dampak keputusan klinis terhadap keselamatan pasien (Khan *et al.*, 2022). Pendekatan partisipatif ini semakin diperkuat dengan penerapan standar akreditasi rumah sakit (KARS) atau standar mutu puskesmas yang diadopsi secara menyeluruh oleh seluruh tim kesehatan, menciptakan sinergi antara kolaborasi multidisiplin, perbaikan

berkelanjutan dalam pelayanan, dan solusi inovatif untuk masalah kesehatan masyarakat (Al-Shdaifat *et al.*, 2020).

Keterlibatan tenaga kesehatan yang mendalam dalam TQM membawa dampak ganda bagi fasilitas pelayanan kesehatan. Sahoo dan Yadav (2022) mengungkapkan bahwa praktik ini tidak hanya meningkatkan fokus pada indikator kinerja puskesmas/rumah sakit, tetapi juga memperkuat kemampuan adaptasi terhadap perubahan kebutuhan kesehatan masyarakat. Temuan penelitian Psomas *et al.* 2020 mempertegas bahwa dokter dan perawat yang diberi otonomi profesional dan tanggung jawab penuh atas kualitas layanannya menunjukkan keterbukaan yang lebih besar terhadap inovasi klinis dan inisiatif dalam meningkatkan *patient safety*. Aspek kolaborasi dalam TQM semakin dimatangkan melalui forum diskusi kasus medis dan evaluasi kinerja berkala antara staf klinis dan manajemen, (Dahlgaard-Park *et al.*, 2021) berperan penting dalam memperkuat pemahaman bersama tentang standar pelayanan sekaligus menumbuhkan komitmen kolektif untuk mencapai akreditasi melalui peningkatan kualitas layanan yang berkelanjutan.

2.3.4. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Keberhasilan penerapan *total quality management* dalam organisasi pelayanan kesehatan sangat bergantung pada komitmen dan kepemimpinan aktif dari pimpinan fasilitas kesehatan, seperti direktur rumah sakit atau kepala puskesmas. Penelitian oleh Alharbi *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa dukungan pimpinan, termasuk pengalokasian anggaran khusus untuk peningkatan mutu dan visi pelayanan berorientasi pasien, merupakan faktor utama keberhasilan implementasi TQM. Studi oleh Sadeh *et al.*, (2020) menambahkan bahwa peran pimpinan juga mencakup penanaman nilai keselamatan pasien sebagai budaya organisasi, penyusunan kebijakan mutu

klinis, dan dukungan terus-menerus terhadap program peningkatan kualitas.

Lebih lanjut, penelitian Psomas dan Antony (2019) menemukan bahwa komitmen manajemen diwujudkan melalui penyederhanaan alur pelayanan, pendelegasian keputusan klinis kepada tenaga medis, pengembangan kompetensi berkelanjutan, serta sistem penghargaan berbasis kinerja. Penelitian terbaru dari Kementerian Kesehatan RI (2023) memperkuat hal ini dengan menyoroti kepemimpinan transformasional yang mendorong partisipasi aktif tenaga kesehatan, pemberdayaan tim multidisiplin, dan budaya pelaporan insiden tanpa menyalahkan (*no blame culture*), yang secara signifikan meningkatkan efektivitas TQM di layanan primer.

Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan visioner dan transformasional di fasilitas kesehatan mampu membangun lingkungan kerja kolaboratif, budaya pembelajaran klinis, dan sistem pelayanan berfokus pada keselamatan pasien. Semua aspek tersebut menjadi fondasi penting bagi keberhasilan implementasi TQM dalam pelayanan kesehatan yang berkelanjutan.

2.3.5. Hubungan Manajemen Operasi dengan Kinerja Karyawan

Manajemen operasional merupakan proses penerapan konsep-konsep manajemen untuk mengendalikan dan mengawasi seluruh aktivitas terkait operasi dan produksi, sebagaimana dijelaskan Ambarwati (2021). Esensi dari manajemen operasional terletak pada kemampuannya untuk memastikan prosedur kerja berfungsi secara efektif sekaligus mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, tanpa mengorbankan standar kualitas dan produktivitas (Abdallah, 2020). Pendekatan ini menekankan pentingnya metode dan persiapan yang terstruktur sebagai dasar

untuk mencapai hasil yang optimal, di mana fokus tidak hanya pada *output* akhir tetapi juga pada proses yang mendahuluinya. Transformasi operasional yang efektif membutuhkan kemampuan organisasi dalam menganalisis dan mengoptimalkan proses inti penciptaan nilai. Penelitian Gupta *et al.* (2021) mengungkapkan bahwa pendekatan sistematis melalui eliminasi aktivitas non-produktif, penyederhanaan alur kerja, dan konversi ke operasi paralel dapat meningkatkan efisiensi operasional hingga 40%. Namun, keberhasilan transformasi ini tidak terlepas dari faktor pengembangan SDM, sebagaimana ditunjukkan Khan *et al.* (2022) yang menemukan bahwa investasi dalam pelatihan berbasis kompetensi dan pengalaman lapangan terstruktur secara signifikan meningkatkan kapabilitas tim operasional.

Aspek budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam transformasi operasional di fasilitas kesehatan. Alzoubi *et al.*, (2020) menemukan bahwa penerapan budaya pelaporan insiden tanpa menyalahkan (*no blame culture*) serta sistem pengumpulan ide inovatif berbasis aplikasi *mobile* berhasil meningkatkan efektivitas solusi operasional sebesar 40%. Temuan ini semakin signifikan mengingat tantangan kekurangan tenaga kesehatan pasca pandemi yang membutuhkan pendekatan lebih efisien. Manajemen operasional yang efektif mengintegrasikan optimasi proses, pengembangan SDM, dan budaya organisasi yang mendukung. Pendekatan ini meningkatkan efisiensi dan produktivitas secara signifikan, sekaligus memperkuat kemampuan adaptasi fasilitas kesehatan dalam menghadapi tantangan.

2.4. Kinerja Karyawan

2.4.1. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan totalitas hasil kerja seseorang dalam melaksanakan kegiatan selama periode tertentu, seperti standar hasil kerja, target, atau kriteria target yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Namun, dengan memotivasi orang dan mengembangkan rencana untuk meningkatkan kinerja, perusahaan dapat menghindari penurunan kinerja (Milala, 2022). Menurut Adhari (2020), kinerja karyawan adalah hasil dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan yang dilakukan dalam pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang menunjukkan kualitas dan kuantitas pekerjaan. Sebuah perusahaan pasti menginginkan karyawan yang berkualitas. Hal ini dapat terwujud jika perusahaan berfokus pada beberapa aspek kinerja karyawan. Kinerja adalah konsekuensi dari pekerjaan yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi berdasarkan wewenang dan kewajiban mereka untuk mencapai tujuan organisasi tersebut secara legal, tidak melanggar hukum, tidak melanggar moral, dan sesuai dengan etika (Pranata, 2020). Sementara itu, Arisanti *et al.*, (2019) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Almaududi *et al.*, (2021) mendeskripsikan kinerja sebagai hasil yang dicapai seseorang ketika melakukan kegiatan yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu sesuai dengan norma dan kriteria yang telah ditetapkan.

Menurut Sembiring (2020), perusahaan yang sehat umumnya memiliki manajemen yang baik, yang tercermin dari kinerja karyawan yang optimal. Kinerja karyawan yang baik

memberikan berbagai manfaat, salah satunya adalah mendukung pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut, Syarvina (2022) menjelaskan bahwa penilaian kinerja tidak hanya berguna untuk mengevaluasi hasil kerja karyawan, tetapi juga dapat digunakan untuk berbagai kepentingan strategis, di antaranya:

- 1) **Evaluasi Tujuan dan Sasaran:** Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi perencanaan organisasi, membantu mengevaluasi apakah tujuan dan sasaran yang ditetapkan telah tercapai. Hasil evaluasi ini dapat menjadi acuan dalam menyusun rencana di masa depan.
- 2) **Evaluasi Rencana:** Jika hasil kinerja tidak sesuai dengan rencana, perlu dianalisis penyebab penyimpangannya. Hal ini membantu organisasi mengidentifikasi kelemahan dalam perencanaan dan mengambil langkah perbaikan.
- 3) **Evaluasi Lingkungan:** Proses penilaian juga mencakup analisis kondisi lingkungan kerja. Jika lingkungan tidak kondusif atau menghambat kinerja, organisasi perlu menyesuaikan strategi agar lebih efektif dalam menghadapi tantangan eksternal.
- 4) **Evaluasi Proses Kinerja:** Penilaian ini mengidentifikasi kendala dalam pelaksanaan kerja, seperti masalah mekanisme operasional, kepemimpinan, atau dinamika hubungan antar karyawan. Dengan mengetahui masalah ini, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi proses kerja.
- 5) **Evaluasi Pengukuran Kinerja:** Perlu dipastikan bahwa metode penilaian kinerja, sistem *review*, dan pembinaan (*coaching*) telah dilakukan dengan tepat. Jika terdapat kelemahan dalam pengukuran, organisasi harus memperbaiki sistem evaluasinya.
- 6) **Evaluasi Hasil:** Jika terdapat penyimpangan antara target dan realisasi, perusahaan perlu menganalisis faktor penyebabnya

dan merancang solusi untuk mencegah terulangnya masalah serupa di masa depan.

Oleh karena itu, Kinerja karyawan mencerminkan hasil kerja yang dicapai berdasarkan target dan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk mempertahankan kinerja yang optimal, perusahaan perlu terus memotivasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Kinerja yang baik tidak hanya menguntungkan karyawan secara individu, tetapi juga menjadi kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Penilaian kinerja berperan penting sebagai alat untuk mengevaluasi pencapaian target, mengidentifikasi kelemahan dalam perencanaan, menyesuaikan dengan kondisi kerja yang berubah, meningkatkan efektivitas proses kerja, memastikan keakuratan sistem penilaian, serta menemukan solusi atas berbagai kendala yang muncul. Dengan melakukan evaluasi kinerja secara berkala dan menyeluruh, perusahaan dapat terus melakukan perbaikan dan mempertahankan kualitas kerja karyawan, yang pada akhirnya akan mendorong kemajuan dan kesuksesan perusahaan di masa depan.

2.4.2. Faktor-Faktor Memengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Darmawan (2023), manajemen perusahaan perlu mengembangkan strategi khusus untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Salah satu kunci utamanya adalah dengan menciptakan motivasi kerja yang tinggi di kalangan karyawan. Namun perlu dipahami bahwa motivasi bukanlah satu-satunya faktor penentu kinerja. Seperti diungkapkan Sembiring (2020), terdapat beberapa faktor lain yang turut memengaruhi kinerja karyawan, antara lain tingkat pengetahuan, sikap kerja, kemampuan teknis, pengalaman, serta

pemahaman terhadap peran dan tanggung jawabnya. Safitri (2022) menjelaskan lebih rinci mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan:

- 1) Efektivitas dan efisiensi kerja: Suatu kegiatan dianggap efektif ketika mampu mencapai tujuan yang ditetapkan. Namun efektivitas saja tidak cukup jika tidak diimbangi dengan efisiensi, yaitu kemampuan mencapai hasil dengan sumber daya yang optimal tanpa menimbulkan dampak negatif yang tidak diinginkan.
- 2) Otoritas atau wewenang: Dalam struktur organisasi, otoritas merupakan hak yang dimiliki seorang karyawan untuk mengarahkan rekan kerjanya dalam melaksanakan tugas tertentu sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab masing-masing.
- 3) Kedisiplinan: Faktor ini mencerminkan kesediaan karyawan untuk mematuhi semua peraturan dan norma yang berlaku di lingkungan kerja, baik yang bersifat formal maupun informal.
- 4) Inisiatif: Karyawan yang memiliki inisiatif tinggi biasanya ditandai dengan kemampuan berpikir kreatif dalam menghasilkan ide-ide baru dan merancang solusi inovatif yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dengan memperhatikan berbagai faktor tersebut, manajemen dapat menyusun pendekatan yang lebih komprehensif dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

2.5. Knowledge Sharing

2.5.1. Definisi Knowledge Sharing

Knowledge sharing merupakan proses penting dalam pengelolaan pengetahuan organisasi. Tupamahu *et al.* (2021)

mendefinisikannya sebagai perilaku individu dalam membagikan apa yang telah mereka pelajari dan mentransfer pengetahuan yang mereka miliki kepada pihak lain yang memiliki kepentingan bersama dan dapat memanfaatkan informasi tersebut. Senada dengan itu, Partogi dan Tjahjawati (2019) menjelaskan bahwa *knowledge sharing* mencakup proses berbagi dan mendistribusikan pengetahuan antar individu, yang berperan dalam mendorong pemikiran kreatif dan meningkatkan efektivitas kerja.

Lebih lanjut, Muizu *et al.* (2018) menekankan bahwa *knowledge sharing* juga merupakan bentuk interaksi sosial yang menciptakan peluang untuk berbagi pengalaman. Hal ini diperkuat melalui hubungan informal yang memungkinkan individu mengamati, mendengarkan, dan meniru praktik terbaik, dengan dasar kepercayaan antar individu. Sementara itu, Andra dan Utami (2018) melihat *knowledge sharing* sebagai proses sistematis dalam mentransfer, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan baik dalam konteks individu maupun organisasi, menggunakan berbagai metode dan media.

Mardlillah dan Rahardjo (2017) menambahkan bahwa *knowledge sharing* adalah bagian dari perilaku karyawan dalam berbagi informasi yang relevan dengan rekan kerja di seluruh organisasi. Mereka juga menegaskan bahwa praktik ini merupakan bagian dari manajemen pengetahuan yang perlu dikembangkan menjadi budaya organisasi (*knowledge culture*). Jika dilakukan secara terstruktur dan konsisten, *knowledge sharing* dapat menjadikan pengetahuan sebagai aset penting organisasi, baik di lembaga penelitian maupun di lingkungan perusahaan.

2.5.2. Faktor-Faktor yang Menghambat *Knowledge Sharing*

Menurut Brilianty (2021), terdapat beberapa faktor kunci yang memengaruhi efektivitas *knowledge sharing* dalam suatu organisasi. Faktor-faktor ini saling berkaitan dan membentuk ekosistem yang mendorong pertukaran pengetahuan antar karyawan seperti:

- 1) Sikap karyawan memegang peranan penting dalam proses *knowledge sharing*. Sikap merupakan manifestasi dari evaluasi kognitif seseorang terhadap suatu objek, peristiwa, atau individu, baik yang bersifat positif maupun negatif. Sikap positif terhadap berbagi pengetahuan akan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertukaran ide dan pengalaman.
- 2) Motivasi berbagi berfungsi sebagai penggerak utama perilaku berbagi pengetahuan. Setiap individu memiliki kebutuhan yang mendorong mereka untuk berbagi informasi dengan rekan kerja. Motivasi ini muncul dari keinginan untuk memenuhi kebutuhan pribadi maupun profesional, sekaligus berkontribusi terhadap kemajuan organisasi.
- 3) Komunikasi yang efektif. Sebagai dasar interaksi manusia, komunikasi yang baik memfasilitasi pertukaran pengetahuan antar individu. Proses komunikasi yang lancar dan terbuka akan menciptakan aliran informasi yang sehat dalam organisasi, sehingga *knowledge sharing* dapat terjadi secara alami.
- 4) Dukungan teknologi informasi menjadi enabler penting dalam *knowledge sharing modern*. Perangkat lunak dan keras yang memadai tidak hanya mempermudah proses berbagi pengetahuan, tetapi juga memperluas jangkauan dan meningkatkan efisiensi pertukaran informasi. Teknologi yang

tepat akan mendukung berbagai kegiatan manajemen pengetahuan secara lebih efektif.

Keempat faktor membentuk sistem yang saling melengkapi dalam menciptakan budaya *knowledge sharing* yang berkelanjutan. Organisasi yang mampu mengoptimalkan semua faktor ini akan mendapatkan manfaat maksimal dari praktik berbagi pengetahuan di antara anggotanya.

2.5.3. Peran *Knowledge Sharing* dalam Meningkatkan Kinerja dan Pembelajaran Organisasi

Knowledge Sharing di puskesmas telah terbukti meningkatkan kompetensi tenaga kesehatan sekaligus memperkuat kolaborasi tim. Studi WHO (2023) menunjukkan bahwa puskesmas yang menerapkan sistem *knowledge sharing* mengalami peningkatan 30% dalam ketepatan diagnosis dan penanganan pasien. Proses ini juga meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan protokol kesehatan, seperti yang terlihat selama pandemi COVID-19 (Kemenkes RI, 2022). Penelitian Green *et al.*, (2021) di Indonesia menemukan bahwa forum diskusi rutin antar tenaga kesehatan mampu memperdalam pemahaman tentang kasus-kasus kesehatan masyarakat, termasuk penanganan stunting dan tuberkulosis, melalui pertukaran pengalaman dan solusi berbasis lokal.

Pada tingkat individu, *knowledge sharing* tidak hanya memperkaya pembelajaran tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja melalui penguatan kemampuan pemecahan masalah (Smith, 2021; HBR, 2020). Proses ini juga mempererat hubungan antar kolega dan mendukung pengembangan karier. Sementara di tingkat organisasi, keterlibatan aktif dalam *knowledge sharing* terbukti mendorong

inovasi dan meningkatkan efisiensi operasional sekaligus mengurangi ketidakpastian (Jones *et al.*, 2022; McKinsey, 2021). Dengan demikian, praktik *knowledge sharing* menciptakan sinergi antara peningkatan kapasitas individu dan kinerja institusi secara menyeluruh.



2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan sumber utama untuk membangun kerangka teori dan metodologi penelitian ini. Para peneliti dapat memperoleh wawasan tentang bagaimana faktor-faktor seperti kepemimpinan diri, dukungan organisasi yang dirasakan, dan keterlibatan karyawan telah diteliti dalam berbagai konteks dengan mengevaluasi penelitian sebelumnya. Tabel di bawah ini merangkum beberapa penelitian terkait yang menjadi referensi utama dalam pembuatan penelitian ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Nama Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing</i> (Abdallah et al. 2020)	Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, di mana 280 kuesioner dikumpulkan dari karyawan Kementerian Dalam Negeri Qatar. Jumlah sampel ditentukan sebanyak 300 karyawan, didistribusikan secara proporsional di 5 departemen yang diidentifikasi oleh Departemen Sumber Daya Manusia. Kuesioner menggunakan skala <i>Likert</i> 5	X: Praktik <i>Total Quality Management</i> M: <i>Knowledge Sharing</i> Y: Kinerja Karyawan	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak praktik TQM terhadap kinerja karyawan. Peran modifikasi <i>knowledge sharing</i> studi kasus Kementerian Dalam Negeri Qatar, yang mengarah pada pencapaian beberapa hasil yang diinginkan, yang paling penting adalah membangun budaya dalam

		poin dan divalidasi oleh pakar akademik. Keandalan instrumen diuji dengan menggunakan <i>Cronbach's alpha</i>, yang ditemukan di atas ambang batas yang dapat diterima yaitu 0,60.		organisasi untuk mendukung implementasi TQM, untuk pengembangan pemikiran administrasi, yang membuktikan efisiensinya untuk mengatasi masalah organisasi yang berkaitan dengan kualitas layanan atau produktivitas.
2.	<i>The Influence of E-Quality, Incident and Quality Management on the Training Stimulation of Government Employees in Indonesia: Moderating Role of Quality Information System</i> (Munawaroh et al., 2020)	• Metode kuantitatif • Penyebaran kuesioner ke pegawai instansi pemerintah di Indonesia • Responden: 290 dari 430 kuesioner • Analisis: SmartPLS (<i>Partial Least Squares</i>)	X: <i>E-Quality</i> (Kualitas Elektronik), <i>Incident Management</i>, <i>Quality Management</i>. Y: <i>Training Simulation</i> (stimulasi pelatihan karyawan) M: <i>Quality Information System</i> (QIS)	• Semua variabel independen (<i>E-Quality</i>, <i>Incident Management</i>, <i>Quality Management</i>) berpengaruh positif terhadap <i>training simulation</i>. • QIS memoderasi secara positif hubungan antara <i>Quality Management</i> dan <i>Training Simulation</i>.

				• QIS memoderasi secara negatif hubungan antara <i>E-Quality</i> dan Training Simulation. • Tidak ada pengaruh moderasi signifikan dari QIS pada hubungan <i>Incident Management</i> dan <i>Training Simulation</i>.
3.	<i>The influence of total quality management on customer satisfaction</i> (Thi Le <i>et al.</i>, 2019)	Penelitian ini menggunakan kuesioner yang diisi sendiri oleh 516 pasien rawat inap di rumah sakit tingkat tersier di Vietnam, dengan 29 pertanyaan di 3 bagian: Faktor-faktor TQM, faktor kualitas layanan yang dirasakan, dan kepuasan pasien. Data dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS dan Amos untuk analisis statistik dan pemodelan persamaan struktural.	X: <i>Process quality, Interaction quality, Environmental quality.</i> Y: <i>Perceived service quality (PSQ), Patient satisfaction (PS).</i>	<i>Total Quality Management</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas layanan yang dirasakan dan kepuasan pasien; kualitas layanan yang dirasakan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan pasien.

4.	<i>The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values</i> (Omar Mohammed, Ali Ababneh, 2020)	Desain <i>cross sectional</i> digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pendekatan empiris. Fokus khusus diberikan pada sektor perhotelan karena sektor ini dianggap kompetitif oleh para praktisi dan akademisi karena responnya yang cepat dan layak terhadap manajemen kualitas.	X: dalam penelitian ini adalah arketipe budaya organisasi, khususnya budaya adhokrasi dan budaya hirarki. Y: <i>TQM implementation, Employee engagement with quality initiatives</i>	Penelitian ini menyimpulkan bahwa dampak budaya organisasi terhadap kinerja kualitas dan TQM adalah signifikan. Oleh karena itu, disarankan agar manajemen perusahaan hotel harus bekerja untuk meningkatkan tingkat keterlibatan, mendorong budaya, sambil mengurangi tingkat budaya kekuasaan dengan penekanan yang diberikan pada inisiatif kualitas individu dan organisasi.
5.	<i>The influence of total quality management toward organization performance</i> (Yuni Pambreni et al., 2019)	Pendekatan penelitian kuantitatif, Data dikumpulkan melalui kuesioner, Pengambilan sampel non-probabilitas <i>convenience sampling</i> terhadap 350 responden dari populasi 2.308 UKM sektor jasa di Selangor, Malaysia,	X: Fokus pada pelanggan (X1), Perbaikan berkesinambungan (X2), Berbasis strategi (X3), Keterlibatan karyawan secara keseluruhan (X4). Y: dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi (Y).	Penelitian ini terutama difokuskan pada pengaruh total quality management (TQM) terhadap kinerja organisasi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) sektor jasa di Selangor, Malaysia. Empat

		Unit analisis adalah pemilik/pengelola UKM, Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan SPSS 23, Pengujian reliabilitas dan validitas yang dilakukan, Pengujian asumsi standar yang dilakukan (normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas)		elemen penting dari TQM, yaitu fokus pada pelanggan (X1), perbaikan berkesinambungan (X2), berbasis strategi (X3), dan keterlibatan karyawan secara total (X4) digunakan sebagai faktor penting yang mempengaruhi kinerja organisasi (Y).
6.	<i>Total Quality Management for Sustainable Growth Performance in the Private Healthcare Sector</i> (Ramasamy & Avadaiyar, 2024)	Kuantitatif; korelasional; SmartPLS; desain positivistik; <i>purposive sampling</i>	X: <i>Continuous Improvement, Employee Involvement, Customer Focus, Leadership Approach</i> Y: <i>Sustainable Growth Performance</i>	Semua variabel TQM kecuali <i>leadership</i> menunjukkan korelasi positif terhadap kinerja pertumbuhan berkelanjutan organisasi.
7.	<i>The Moderating Effect of Business Network on the</i>	Kuantitatif menggunakan teknik PLS-SEM (<i>Partial Least Squares</i>)	Variabel dependen: <i>Company Export Performance (CEP)</i>	TQM dan EMO berpengaruh signifikan terhadap CEP

	<i>Relationship Between Export Market Orientation, Total Quality Management and Company Export Performance: Evidence from Furniture Industry of Pakistan</i> (Muhammad Imran, et al., 2020)	<i>Structural Equation Modeling</i>) • Sampel: 119 responden dari industri furnitur ekspor Pakistan • Pendekatan model reflektif-reflektif dua tahap	• Variabel independen: <i>Total Quality Management (TQM)</i>: diukur melalui empat dimensi EFQM (<i>leadership, strategy, people, process</i>) dan <i>Export Market Orientation (EMO)</i>: diukur dengan tiga dimensi (<i>informasi, diseminasi, respons pasar</i>) • Variabel moderator: <i>Business Network (BN)</i>: terdiri dari 4 dimensi (<i>acquisition, enabling, strong-tie, weak-tie mobilization</i>)	• BN memoderasi secara signifikan hubungan antara EMO, TQM, dan CEP • Artinya, jaringan bisnis memperkuat pengaruh EMO dan TQM terhadap kinerja ekspor perusahaan
8.	<i>Total quality management (TQM) for sustainable growth performance in the private</i>	Kuantitatif, pendekatan penelitian korelasional, desain penelitian positivistik mengikuti model bawang, pengambilan sampel purposif karyawan rumah sakit di Negeri Sembilan, Malaysia, Analisis data	X: Perbaikan berkelanjutan, Keterlibatan karyawan, Fokus pada pelanggan, Pendekatan kepemimpinan. Y: kinerja pertumbuhan berkelanjutan atau kinerja perusahaan dari perusahaan layanan kesehatan swasta.	Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh <i>total quality management (TQM)</i> terhadap kinerja pertumbuhan berkelanjutan perusahaan-perusahaan

	<i>healthcare sector</i> (Ganesh Ramasamy dan Poovarasan Avadaiyar, 2024)	menggunakan perangkat lunak SmartPLS dan prosedur bootstrapping dengan 5.000 sub-sampel.		di sektor perawatan kesehatan swasta, dan menemukan bahwa kecuali kepemimpinan, semua variabel TQM (fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, dan keterlibatan karyawan) berkorelasi positif dengan kinerja perusahaan.
9.	Effect of Total Quality Management Intervention on Nurse Commitment and Nurse Performance: A Quasi-Experimental Study (Alzoubi et al., 2023)	Quasi-eksperimental; sebelum dan sesudah intervensi TQM pada perawat di rumah sakit; analisis statistik perbandingan dua kelompok	X: Intervensi TQM Y: Komitmen dan Kinerja Perawat M: Lingkungan (variabel moderasi) Y: Kinerja UKM (variabel dependen)	Intervensi TQM secara signifikan meningkatkan komitmen dan kinerja perawat dibandingkan kelompok kontrol.
10.	<i>Effects of Total Quality Management</i>	Regresi Linier Berganda (Multiple Linear Regression)	X: Top Management Support, Customer Focus, Process Management,	Seluruh dimensi TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

	<i>Practices on Financial and Operational Performance of Hospitals</i> (Zehir et al., 2023)		<i>Employees Participation, Empowerment, Continuous Improvement</i> M: <i>Organizational Culture</i> Y: <i>Financial & Operational Performance</i>	Dimensi <i>customer focus</i> dan process management memberikan dampak paling signifikan.
--	--	--	--	---

Berdasarkan analisis berbagai penelitian, dapat disimpulkan bahwa praktik *Total Quality Management* (TQM) secara umum memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Mayoritas studi menunjukkan bahwa implementasi TQM yang mencakup fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, dan keterlibatan karyawan secara signifikan mampu meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Dukungan penuh dari manajemen serta budaya organisasi yang kolaboratif turut memperkuat dampak positif TQM ini, di mana lingkungan kerja yang mendukung pengetahuan dan inovasi terbukti meningkatkan efektivitas penerapan TQM. Temuan-temuan tersebut memperkuat landasan teoritis serta mendukung pengembangan hipotesis dalam penelitian ini.

2.7. Pengembangan Hipotesis

2.7.1. Pengaruh Praktik *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan Total Quality Management (TQM) memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Zehir *et al.*, (2023) menemukan bahwa praktik TQM dapat meningkatkan kinerja karyawan dan operasional rumah sakit. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh Abdelaliem *et al.*, (2023), yang menyatakan bahwa intervensi TQM mampu meningkatkan komitmen serta kinerja kerja perawat secara nyata.

Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Akhorshaideh *et al.*, (2023) menegaskan bahwa seluruh dimensi utama dalam TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan kesehatan. Temuan dari Abukhader *et al.*, (2021) pun sejalan, dengan menunjukkan bahwa praktik TQM memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan di rumah sakit publik di Turki, terutama ketika dikombinasikan dengan pelatihan sebagai faktor yang memperkuat hubungan tersebut. Sejalan dengan kedua penelitian tersebut, Abdallah *et al.*, (2020) juga menemukan bahwa implementasi TQM berdampak positif terhadap kinerja karyawan di sektor publik, khususnya melalui dimensi perbaikan berkelanjutan, partisipasi karyawan, dan manajemen proses yang terbukti secara signifikan meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja.

Pengaruh positif TQM terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme utama. Pertama, TQM mendorong partisipasi aktif karyawan dalam proses perbaikan berkelanjutan, sehingga mereka merasa lebih dihargai dan memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaannya. Kedua, pendekatan ini menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan kompetensi,

yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan dan kepercayaan diri karyawan dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, TQM juga mengedepankan komunikasi terbuka dan kepemimpinan yang suportif, yang menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan kolaboratif. Kombinasi dari faktor-faktor tersebut tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan kualitas layanan yang diberikan. Berdasarkan hal ini, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1: Praktik *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Puskesmas di Gunungkidul.

2.7.2. Pengaruh Praktik *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Peran Moderasi *Knowledge Sharing*

Penelitian terbaru mendukung hipotesis bahwa praktik *knowledge sharing* memoderasi hubungan positif antara *total quality management* (TQM) dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Abdallah (2020) menemukan bahwa penerapan TQM secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, dan efek ini menjadi lebih kuat ketika *knowledge sharing* diterapkan secara aktif di organisasi. *Knowledge sharing* berperan penting dalam memperkuat pengaruh TQM terhadap kinerja, karena memungkinkan karyawan untuk saling bertukar pengalaman, mempercepat adopsi inovasi, dan meningkatkan kolaborasi dalam menyelesaikan masalah. Harisman dan Hasibuan (2023) mengungkapkan bahwa *knowledge sharing* berperan sebagai moderator yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara penerapan praktik *total quality management* dan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistic* sebesar 4,642 yang melebihi ambang batas signifikansi 1,96, menunjukkan bahwa efektivitas implementasi TQM terhadap

kinerja dapat meningkat secara nyata ketika didukung oleh *knowledge sharing*.

Penelitian dari Harisman *et al.*, (2024) mengungkapkan bahwa *knowledge sharing* berperan sebagai moderator yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara penerapan praktik *Total Quality Management* (TQM) dan peningkatan kinerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t-statistik pada variabel moderasi berada di atas ambang signifikansi, yang mengindikasikan bahwa pengaruh positif TQM terhadap kinerja menjadi lebih kuat ketika didukung oleh praktik *knowledge sharing* yang baik. Temuan ini sejalan dengan penelitian Assyofa *et al.*, (2023), yang juga mendukung hipotesis bahwa *knowledge sharing* memoderasi hubungan positif antara TQM dan kinerja karyawan. Dalam penelitiannya, penerapan *knowledge sharing* yang efektif khususnya yang didukung oleh layanan berbasis teknologi informasi terbukti mampu memperkuat pengaruh TQM terhadap peningkatan kinerja karyawan. Praktik berbagi pengetahuan ini memungkinkan karyawan untuk lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan, meningkatkan kolaborasi, serta memperbaiki mutu layanan. Oleh karena itu, organisasi layanan kesehatan seperti Puskesmas yang membudayakan *knowledge sharing* berpeluang memperoleh manfaat yang lebih besar dari implementasi TQM terhadap kinerja sumber daya manusianya.

Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa keberhasilan implementasi TQM tidak hanya bergantung pada struktur dan prosedur, tetapi juga pada lingkungan kerja yang mendorong pertukaran pengetahuan secara aktif, sehingga manfaat TQM dapat dirasakan secara lebih optimal.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara praktik *Total Quality Management*

(TQM) dan kinerja karyawan, termasuk dalam konteks layanan kesehatan seperti Puskesmas di Gunungkidul. Dalam lingkungan kerja Puskesmas, di mana kolaborasi antar tenaga kesehatan sangat krusial, praktik TQM yang mendorong budaya keterbukaan, kepemimpinan partisipatif, serta perbaikan berkelanjutan, akan semakin efektif apabila diiringi dengan aktivitas *knowledge sharing* antar staf.

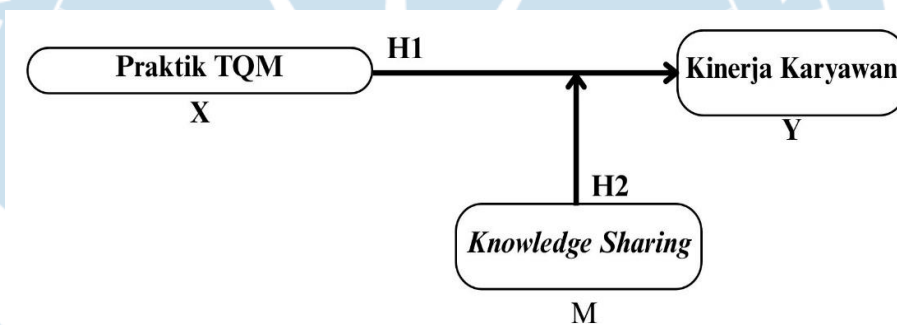
Knowledge sharing memungkinkan pertukaran pengalaman, pemahaman prosedur kerja yang lebih efisien, serta penyebaran inovasi pelayanan yang berasal dari praktik terbaik. Dengan demikian, staf Puskesmas tidak hanya menjalankan prosedur berdasarkan standar kualitas yang telah ditetapkan melalui TQM, tetapi juga mampu menyesuaikannya dengan kebutuhan di lapangan melalui pembelajaran kolektif. Hal ini secara langsung berdampak pada peningkatan efisiensi, kualitas pelayanan, dan kinerja individu maupun tim secara menyeluruh.

Dengan kata lain, dalam konteks Puskesmas di Gunungkidul, praktik TQM yang didukung oleh budaya *knowledge sharing* akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada kualitas layanan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Berdasarkan hal ini, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H2: Praktik *knowledge sharing* memoderasi hubungan pengaruh positif praktik *total quality management* terhadap kinerja karyawan pada Puskesmas di Gunungkidul.

2.8. Model Penelitian

Model penelitian ini dirancang untuk menganalisis hubungan antara praktik *total quality management* dan kinerja karyawan, dengan *knowledge sharing* sebagai variabel moderasi. Dalam model ini, *knowledge sharing* berperan sebagai faktor penghubung yang dapat memperkuat atau memoderasi pengaruh praktik TQM terhadap kinerja karyawan. Penyusunan model ini didasarkan pada teori-teori terkait manajemen kualitas, manajemen pengetahuan, serta temuan penelitian sebelumnya yang mendukung keterkaitan antar variabel tersebut. Adapun gambaran visual dari model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Penelitian