

PENGARUH

KOMITMEN TOP MANAJEMEN, MOTIVASI, DAN PELATIHAN TERHADAP PENERAPAN GUGUS KENDALI MUTU DI RUMAH SAKIT JIWA DAERAH dr. ARIF ZAINUDIN SURAKARTA¹

THE EFFECT OF TOP MANAGEMENT COMMITMENT, MOTIVATION, AND TRAINING ON THE APPLICATION OF QUALITY CONTROL IN REGIONAL MENTAL HOSPITAL dr. ARIF ZAINUDIN SURAKARTA

Martuti²

Email: martuti.bpptk@yahoo.co.id

ABSTRACT

This study aims to examine the presence or absence of the influence of Top Management Commitment, Motivation, and Training on the implementation of Quality Control (GKM) in Regional Mental Hospital dr. Arif Zainudin Surakarta. The design of this research is correlational research using quantitative approach. Based on the research background developed a theoretical model consists of 4 variables with 19 indicators and 3 hypotheses tested. The research population is 553 people (all employees of RSJD dr Arif Zainudin Surakarta), while the selected sample is 110 people in RSJD dr. Arif Zainudin Surakarta. The data were collected by using questionnaires and interviews to the respondents. Data analysis techniques used are multiple regression analysis with the help of software SPSS version 2014. The result of the research found that there is a positive influence of the Top Commitment Management, Motivation, and Training on the Implementation of Quality Control in RSJD dr. Arif Zainudin Surakarta. The dominant factor on the implementation of Quality Control Cluster is the Top Management Training, Motivation and Commitment. Based on the results of research, suggestions are submitted to: (1) Central Java Provincial Government, for the existing GKM in each OPD (Organization of Regional Devices) can be applied in tangible form, one of them by implementing the Convention of Quality Control or Degree of Work Culture among Organization Area; (2) Need to be implemented GKM training and motivation for all employees in RSJD dr. Arif Zainudin; (3) Regional Human Resource Development Agency of Central Java Province, it is necessary to develop a culture work culture management model by adding Quality Circle Materials.

Keywords: *Top Management Commitment, Motivation, Training, Implementation of Quality Circle.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti ada tidaknya pengaruh Komitmen Top Manajemen, Motivasi, dan Pelatihan terhadap penerapan Gugus Kendali Mutu (GKM) pada Rumah Sakit Jiwa Daerah dr. Arif Zainudin Surakarta. Desain penelitian ini adalah penelitian korelasional yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan pada latar belakang penelitian dikembangkan suatu model teoritis terdiri dari 4 variabel

¹ Naskah diterima 31 Juli 2017. Direvisi 26 Agustus 2017

² Widyaiswara Ahli Madya di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah

dengan 19 indikator dan 3 hipotesis yang diuji. Populasi penelitian berjumlah 553 orang (seluruh pegawai RSJD dr. Arif Zainudin Surakarta), sedangkan sampel yang dipilih berjumlah 110 orang di RSJD dr. Arif Zainudin Surakarta. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara kepada responden. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi berganda dengan bantuan software SPSS versi 2014. Hasil penelitian menemukan adanya pengaruh positif faktor Komitmen Top Manajemen, Motivasi, dan Pelatihan terhadap Penerapan Gugus Kendali Mutu di RSJD dr. Arif Zainudin Surakarta. Faktor dominan terhadap Penerapan Gugus Kendali Mutu adalah Pelatihan, Motivasi dan Komitmen Top Manajemen. Berdasarkan hasil penelitian disampaikan saran kepada: (1) Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, agar GKM yang sudah terbentuk pada masing-masing OPD (Organisasi Perangkat Daerah) dapat diaplikasikan dalam bentuk nyata, salah satunya dengan melaksanakan Konvensi Gugus Kendali Mutu atau Gelar Budaya Kerja antar Organisasi Perangkat Daerah; (2) Perlu dilaksanakan pelatihan GKM dan Motivasi untuk seluruh pegawai di RSJD dr. Arif Zainudin; (3) Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah, perlu mengembangkan model pengelolaan pelatihan budaya kerja dengan menambahkan materi Gugus Kendali Mutu.

Kata kunci: Komitmen Top Manajemen, Motivasi, Pelatihan, Penerapan Gugus Kendali Mutu.

A. PENDAHULUAN

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara telah mencanangkan penerapan budaya kerja untuk instansi pemerintah sejak tahun 1991 dengan produknya Gugus Kendali Mutu (GKM). Dilanjutkan dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 tahun 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara. Dalam perkembangannya sampai saat ini masih dalam tahap sosialisasi dan pelatihan fasilitator di daerah untuk percontohan di birokrasi pemerintahan, sehingga manfaatnya belum bisa dirasakan (BPKP, 2013).

Penelitian Pattipawae (2011), budaya kerja merupakan hal yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sayangnya banyak orang belum menyadari bahwa suatu keberhasilan kerja berawal dari adat istiadat, keyakinan yang muncul menjadi kebiasaan dan perilaku dalam melaksanakan pekerjaannya.

Permasalahan umum dalam penerapan budaya kerja adalah keengganan individu yang ada dalam organisasi untuk mentransformasikan nilai-nilai dasar budaya organisasi dalam praktek sehari-hari. Penerapan Budaya Kerja melalui Gugus Kendali Mutu sulit diterapkan di Indonesia bukan karena sistemnya yang sulit tetapi perlu transformasi nilai-nilai budaya dan etos kerja. Percepatan keberhasilan proses perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur pemerintahan, perlu diwujudkan dalam bentuk penerapan budaya kerja secara nyata. Salah satu wujud penerapan budaya kerja secara nyata melalui Gugus Kendali Mutu (GKM).

Hasil penelitian BPKP, 2013 mengemukakan budaya kerja perlu diterapkan di organisasi pemerintah. Beberapa pakar lain berpendapat bahwa budaya kerja sulit diterapkan di Instansi Pemerintah karena orientasinya adalah pelayanan public/ *public service*. Berbeda

dengan organisasi swasta-BUMN yang orientasinya profit, maka budaya kerja akan lebih mudah diterapkan. Kesulitan terbesar penerapan budaya kerja adalah merubah perilaku pegawai negeri sipil yang nota bene sebagian besar dianggap pegawai yang kurang semangat, kurang disiplin, minta dilayani, merasa dibutuhkan, dan hanya loyal kepada atasan. Dalam penelitian ini yang menarik hampir semua pegawai negeri sipil yang menjadi responden penelitian menyatakan bahwa budaya kerja perlu diterapkan pada instansi pemerintah.

Dari hasil yang kontradiktif diatas, penelitian ini mengikuti pandangan bahwa budaya kerja sangat perlu diterapkan di instansi pemerintah. Hal ini selaras dengan Surat Edaran Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Tengah bahwa setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) maupun Rumah Sakit Jiwa Daerah (RSJD) milik Provinsi Jawa Tengah dihimbau untuk menerapkan Budaya Kerja dengan membentuk Kelompok Budaya Kerja atau sering disebut Gugus Kendali Mutu (GKM)

Beberapa rumah sakit milik pemerintah Provinsi Jawa Tengah telah menerapkan Gugus Kendali Mutu, salah satu rumah sakit yang telah menerapkan Gugus Kendali Mutu (GKM) adalah Rumah Sakit Jiwa Daerah dr. Arif Zainudin Surakarta. Rumah Sakit Jiwa Daerah yang bertipe A ini mengenalkan konsep GKM sejak tahun 2000, tetapi sampai saat ini penerapannya belum seperti yang diharapkan.

Peneliti tertarik untuk memilih lokus Rumah Sakit Jiwa Daerah dr. Arif Zainudin Surakarta dengan alasan merupakan rumah sakit yang mengakomodir unsur budaya dalam mewujudkan visinya yaitu "Menjadi Pusat Pelayanan Kesehatan Jiwa Pilihan Yang Profesional dan Berbudaya".

Berbagai upaya dilakukan dalam rangka mewujudkan visi dan misi tersebut, berpedoman pada Peraturan Gubernur Jawa Tengah No. 42 Tahun 2007 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah di lingkungan Pemerintahan Provinsi Jawa Tengah, maka budaya organisasi di RSJD dr, Arif Zainudin Surakarta diaplikasikan dan diimplementasikan melalui Kelompok Budaya Kerja (KBK) atau sering disebut Gugus Kendali Mutu (GKM).

Konsep Gugus Kendali Mutu ini sudah dipraktekkan sejak tahun 2000, namun sampai saat ini jumlah Kelompok Budaya Kerja/ Gugus Kendali Mutu mengalami pasang surut, sehingga gerakan Gugus Kendali Mutu pertumbuhannya belum berjalan seperti yang diharapkan manajemen, seperti tertera pada Tabel 1.

Berdasarkan gambaran tersebut diatas, agar GKM pertumbuhannya tidak pasang surut, perlu komitmen, semangat dan pelatihan yang masif, sehingga Gugus Kendali Mutu diharapkan pertumbuhannya meningkat dari tahun ketahun. Kelompok budaya kerja atau Gugus Kendali Mutu adalah sekelompok orang antara tiga sampai sepuluh dari satu unit kerja yang sama secara sukarela berkumpul untuk memecahkan masalah yang terjadi di unit kerjanya dengan musyawarah dan menggunakan alat kendali mutu agar mampu meningkatkan kualitas pelayanan sehingga pelanggan puas.

Program Gugus Kendali Mutu agar sukses dilaksanakan perlu Komitmen Top Manajemen. Komitmen disini bukan berarti hanya setuju diterapkan dan memfasilitasi, tetapi kemauan untuk memahami/ mempelajari tentang teknik-teknik peningkatan mutu serta membuat aturan yang jelas. Instalasi Farmasi sudah dibentuk Gugus Kendali Mutu sejak tahun

2015 dengan diterbitkannya Surat 5/ 2015. Keputusan Direktur Nomor 188/ 2009.9/

Tabel 1. Pertumbuhan Gugus Kendali Mutu

No.	Tahun	Jumlah
1.	2001	40
2.	2012	9
3.	2014	16
4.	2016 - sekarang	28

Sumber: Humas RSJD 2017

Dalam Konvensi Perhipunan Manajemen Mutu Indonesia Tahun 1999, Setiadi Dirgo (Sekretaris PMMI) mengatakan 80% keberhasilan GKM sangat ditentukan oleh Komitmen Manajemen Puncak dan Manajemen Menengah

Berdasarkan hal tersebut di atas, agar GKM bisa diterapkan dengan baik perlu pelatihan secara menyeluruh mulai dari pimpinan atas sampai dengan staf terbawah. Pelatihan yang dilaksanakan saat ini belum dilakukan diseluruh instalasi, masih terfokus pada beberapa instalasi yang terkait langsung dengan pelanggan. Faktor penting lainnya agar GKM berjalan dengan baik adalah motivasi. Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, perlu dilakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Komitmen Top Manajemen, Motivasi dan Pelatihan terhadap Penerapan Gugus Kendali Mutu di Rumah Sakit Jiwa Daerah dr. Arif Zainudin Surakarta".

1. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, serta faktor-faktor yang memengaruhi penerapan GKM, dapat dirumuskan beberapa permasalahan antara lain:

1. Bagaimanakah pengaruh hubungan Komitmen Top Manajemen terhadap Penerapan Gugus Kendali Mutu di RSJD dr. Arif Zainudin Surakarta.

2. Bagaimanakah pengaruh hubungan Motivasi terhadap Penerapan Gugus Kendali Mutu di RSJD dr. Arif Zainudin Surakarta.

3. Bagaimanakah pengaruh hubungan Pelatihan terhadap Penerapan Gugus Kendali Mutu di RSJD dr. Arif Zainudin Surakarta.

4. Bagaimanakah pengaruh hubungan Komitmen Top Manajemen, Motivasi dan Pelatihan secara bersama sama terhadap Penerapan Gugus Kendali Mutu di RSJD dr. Arif Zainudin Surakarta.

2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini untuk menguji pengaruh antara variabel independen dalam hal ini Komitmen Top Manajemen, Motivasi, dan Pelatihan terhadap variabel dependen yaitu Penerapan GKM. Secara terperinci bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh Komitmen Top Manajemen, terhadap Penerapan Gugus Kendali Mutu di RSJD dr. Arif Zainudin Surakarta.
2. Mengalisis pengaruh Motivasi terhadap Penerapan Gugus Kendali Mutu di RSJD dr. Arif Zainudin Surakarta.
3. Menganalisis pengaruh Pelatihan terhadap Penerapan Gugus Kendali

Mutu di RSJD dr. Arif Zainudin Surakarta.

4. Menganalisis pengaruh Komitmen Top Manajemen, Motivasi, dan Pelatihan secara bersama sama terhadap Penerapan Gugus Kendali Mutu di RSJD dr. Arif Zainudin Surakarta.

B. LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

1. Penerapan Gugus Kendali Mutu

Gugus Kendali Mutu merupakan salah satu wujud nyata dari penerapan budaya kerja di Rumah Sakit Jiwa Daerah dr. Arif Zainudin Surakarta. Hal ini selaras dengan ciri program budaya kerja adalah partisipatif, berorientasi proses, dan berfokus kepada kepuasan yang dilayani/pelanggan (Triguno, 2006).

Gugus Kendali Mutu (GKM) pada dasarnya suatu pendekatan pengendalian mutu melalui penumbuhan partisipasi pegawai. Secara definisi adalah sekelompok kecil pegawai dari satu unit kerja yang sama secara sukarela dan berkala mengadakan kegiatan pengendalian mutu dengan cara mengidentifikasi, menganalisa dan mencari pemecahan masalah (Sallis, 2011).

Hasil penelitian Sukwadi (2012), Gugus Kendali Mutu mampu meningkatkan atau berpengaruh terhadap peningkatan kinerja di PT. PDP, karena dengan diterapkan GKM mampu menciptakan kedekatan antara karyawan satu dengan lainnya sehingga menghasilkan hasil kerja yang lebih baik.

Penerapan Gugus Kendali Mutu indikatornya menurut Hiras Pasaribu (2008) adalah: (1) kepuasan pelanggan; (2) respek terhadap setiap orang; (3) manajemen berdasarkan fakta; dan (4) perbaikan berkesinambungan.

2. Komitmen Top Manajemen

Komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu, Kegagalan penerapan GKM sebagian besar disebabkan oleh kurangnya komitmen dari pimpinan puncak. Komitmen disini bukan hanya setuju untuk menerapkan tetapi ada kesediaan dan kemauan untuk mempelajari GKM, menyediakan fasilitas pendukung dan mampu menjadi teladan bagi yang dipimpinya (Siagian, 2009).

Kepemimpinan harus menghargai potensi kekuatan kerja secara gotong royong (*collective*) dan kekuatan kerja yang diperkirakan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada sebelumnya. Kreatifitas mereka tidak boleh dirusak tetapi didorong muncul dengan kepemimpinan yang kondusif (Triguno, 2006).

Menurut Avolio dalam Suwatno (2011) komitmen top manajemen dapat dilakukan melalui berbagai cara yaitu: (1) Menentukan aturan yang jelas dan memfasilitasi, menyediakan sumber daya yang dibutuhkan terhadap pelaksanaan GKM; (2) Memimpin semua proses penerapan GKM pada setiap level sesuai kewenangannya; (3) Mampu memberikan keteladanan dalam penerapan GKM; (4) Mampu memotivasi; (5) Mau mempelajari Gugus Kendali Mutu.

3. Motivasi

Motivasi merupakan kata ajaib, sebab motivasi mengandung makna "tiada tapi ada". walau motivasi tidak kasat mata tetapi keberadaannya diakui ada baik secara awam maupun ilmiah. Motivasi merupakan dorongan untuk melakukan sesuatu, yang mampu membuat manusia semangat atau tidak semangat dalam melakukan sesuatu. Banyak para ahli

membahas konsepsi motif dan motivasi (Lubis, 2009).

Istilah motivasi berasal dari motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak (Uno, 2009). Motivasi mempersoalkan bagaimana bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha yang dapat menyebabkan seseorang tergerak untuk melakukan tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya (KBBI, 2012)

Motivator lebih berkaitan dengan prestasi, pengalaman, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab dan kemajuan. Menurut teori motivasi Frederik Herzberg yang dikenal dengan teori dua faktor atau teori motivasi-higiene, manusia mempunyai dua kategori kebutuhan yang berbeda, yaitu higiene dan motivator. Faktor yang mempengaruhi motivator adalah pencapaian pekerjaan (*achievement*), pengaruh terhadap pekerjaan yang tidak diselesaikan, pekerjaan yang menantang, pengakuan tanggung jawab, dan pertumbuhan atau perkembangan. Sedangkan yang termasuk dalam faktor higiene adalah kebijaksanaan dan administrasi, pengawasan, kondisi pekerjaan, hubungan antar pekerja, orang, status dan keamanan (Sutrisno, 2010).

Herzberg dalam Hasibuan (2007) berpendapat faktor-faktor motivasi adalah: (1) pencapaian tujuan (*achievement*); (2)

pengakuan terhadap pekerjaan yang sudah dilakukan (*recognition*); (3) pekerjaan itu sendiri (*work it self*) yang menantang; (4) tingkat tanggung jawab; dan (5) pertumbuhan/ perkembangan (*advancement/ responsibility*).

4. Pelatihan (*Training*)

Undang Undang Aparatur Sipil Negara Tahun 2014 jo Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, menyatakan bahwa dalam rangka pengembangan kompetensi dan profesionalisme dari pegawai ASN, setiap tahun berhak mendapatkan pelatihan 20 jam pelajaran. Pengembangan kompetensi memang tidak harus klasikal tetapi bisa dilakukan melalui seminar, kursus, praktek kerja, bahkan melalui pertukaran kerja Pegawai Negeri Sipil dan Swasta.

Pelatihan adalah suatu proses yang sistematis untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang diperlukan dalam melaksanakan tugas seseorang serta diharapkan akan dapat mempengaruhi penampilan kerja baik orang yang bersangkutan maupun organisasi (Daryanto, 2014).

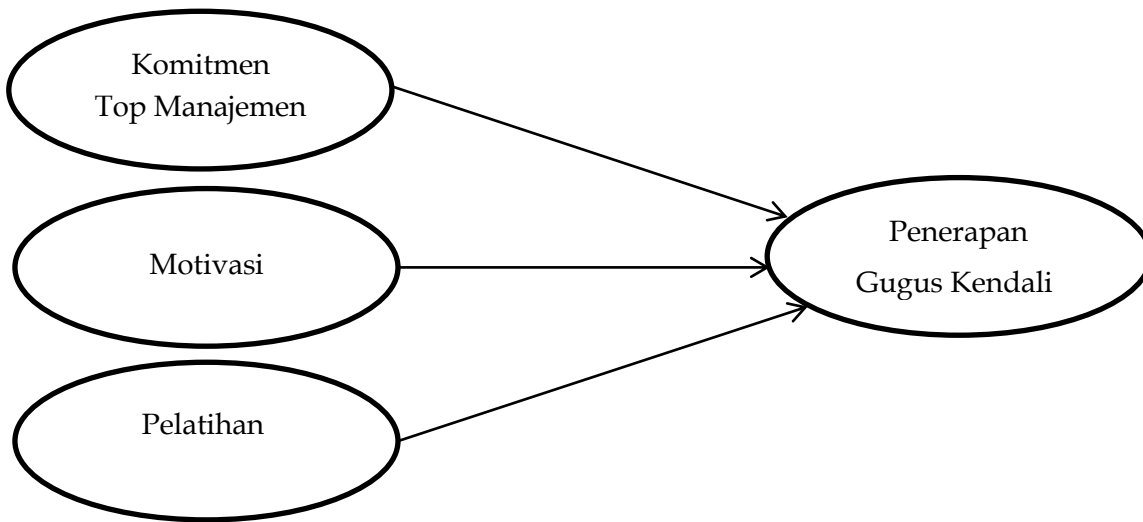
Pengertian selanjutnya dari pelatihan adalah proses pembelajaran dalam rangka meningkatkan kinerja, profesionalisme dan atau menunjang pengembangan karier pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya (Mujiman, 2011).

Faktor faktor yang termasuk kedalam pelatihan diantaranya: (1) mempunyai tujuan dan sasaran yang jelas; (2) menggunakan instruktur pelatihan yang profesional; (3) materi pelatihan sesuai tujuan; (4) memakai metode pelatihan yang cocok; (5) pelaksanaannya harus berjalan berkesinambungan, adanya perubahan setelah pelatihan, dan meningkatkan kualitas kerja (Mangkuprawiro, 2011).

5. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan diatas, maka kerangka Pemikiran Teoritis yang diajukan dalam penelitian ini tertera pada Gambar 2.

Kegagalan Penerapan GKM sebagian besar disebabkan kurangnya komitmen dari top manajemen, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah *Komitmen Top Manajemen berpengaruh positif terhadap Penerapan Gugus Kendali Mutu.*



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Teoritis

6. Hipotesis, Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Pengaruh Komitmen Top Manajemen terhadap Penerapan GKM.

Komitmen Top Manajemen merupakan kemauan pihak Top Manajemen untuk mendukung dan berkomitmen terhadap Penerapan Gugus Kendali Mutu. Menurut Avolio dalam Suwatno (2011), Komitmen Top Manajemen dapat dilakukan melalui beberapa cara yaitu: (1) Menentukan aturan yang jelas dan memfasilitasi sumber daya yang dibutuhkan terhadap penerapan suatu program; (2) Memimpin semua proses Penerapan GKM pada setiap level sesuai kewenangannya; (3) Mampu memberi keteladanan dalam Penerapan GKM; (4) Mampu memberikan motivasi; (5) Mau mempelajari dan menguasai GKM.

Pengaruh motivasi terhadap penerapan GKM.

Motivasi adalah factor intern yang mampu mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi merupakan faktor paling penting dalam pencapaian prestasi kerja Herzberg dalam Hasibuan (2007) faktor faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang adalah:

1. Pencapaian pekerjaan (*achievement*).
2. Pengakuan terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan (*recognition*).
3. Pekerjaan yang menantang (*the work itself*).
4. Peningkatan tanggung jawab (*responsibility*).
5. Pertumbuhan dan perkembangan (*advancement*).

Purwanggono (2014), minimnya motivasi pegawai akan berdampak terhadap penerapan budaya kerja di suatu

organisasi. Maka yang bisa dirumuskan dalam penelitian ini adalah *motivasi berpengaruh kuat terhadap penerapan GKM di RSJD Surakarta*.

Pengaruh pelatihan terhadap penerapan GKM.

Pelatihan bagi pegawai merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik dan sesuai standar (Mangkuprawiro, 2011). Menurut Mangkuporawiro (2011) faktor yang termasuk di dalam pelatihan antara lain: (1) Mempunyai tujuan yang jelas; (2) Instruktur profesional; (3) Materi dan metode yang sesuai tujuan; (4) Pelaksanaan berkesinambungan.

Setiardi Dirgo (1999), pelatihan yang masif merupakan salah satu upaya agar Gugus Kendali Mutu bisa diterapkan dalam suatu instansi. Sehingga hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian adalah: *Pelatihan Berpengaruh Positif Terhadap Penerapan GKM*.

Indikator Variabel Penerapan GKM.

Gugus Kendali Mutu adalah sekelompok pegawai dari satu unit kerja yang sama, mengadakan pertemuan secara sukarela dan berkesinambungan untuk memecahkan masalah di unit kerja untuk meningkatkan kualitas pelayanan agar pelanggan puas. Menurut penelitian Hiras Pasaribu (2008) indikator Gugus Kendali Mutu adalah: (1) Kepuasan pelanggan; (2) Respek terhadap setiap orang; (3) Manajemen berdasarkan fakta; (4) Perbaikan berkesinambungan.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu data penelitian yang dikumpulkan dalam

bentuk angka dan dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu (Arikunto, 2010). Penelitian bersifat correlational, yang berupaya menganalisis dan menjelaskan ada atau tidaknya pengaruh/ hubungan diantara variabel variabel yang diteliti berdasarkan koefisien korelasinya.

Pengolahan data yang dilakukan dengan cara mentabulasi keseluruhan data yang terkumpul, dan menggunakan SPSS versi 2014. Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai di Rumah Sakit Jiwa Daerah dr. Arif Zainudin Surakarta yang berjumlah 533 orang, jumlah sampel sebesar 110 responden karena jumlah indikator 19 (Ferdinand, 2000).

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2011). Penelitian ini menggunakan instrument berupa angket atau kuesioner yang berisi sejumlah pernyataan/ pertanyaan untuk mendapatkan data dari responden. Mekanisme penilaian penelitian ini adalah menggunakan skala likert, yaitu skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang tentang suatu obyek dan fenomena tertentu. Skala likert yang dipergunakan diberi skor 1 - 5

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara yaitu metode pengumpulan data dengan bertanya langsung (berkomunikasi langsung) dengan responden (Arikunto, 2010). Pengumpulan data ini dilakukan pada tahun 2017, selain wawancara juga dilakukan menggunakan kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan memberikan atau menyerahkan daftar pertanyaan kepada responden

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Komitmen Top Manajemen (X1)

Indikator		Koef. Korelasi	Signifikansi
Ktm 1	Menentukan aturan dan memfasilitasi	0,577	0,01
Ktm 2	Memimpin pelaksanaan.	0,809	0,01
Ktm 3	Memberikan keteladanan.	0,676	0,01
Ktm 4	Memberikan motivasi	0,881	0,01
Ktm 5	Memahami penerapan	0,761	0,01

Sumber: data primer diolah 2017

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi pengujian sebagai berikut:

a. Uji Instrumen.

Uji Validitas

- a) Jika nilai r hitung $>$ r tabel dan signifikansi $<$ 0,05 maka dapat dikatakan bahwa indikator adalah valid.
- b) Jika r hitung $>$ r tabel dan nilai signifikansi $>$ 0,05 maka dikatakan indikator tidak valid.

Uji Reliabilitas

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach alpha $>$ 0,060 (Sugiyono, 2011).

b. Analisis regresi linier-berganda.

Analisis regresi linier-berganda, bertujuan untuk mengukur hubungan antar variabel dependen terhadap variabel-variabel independent.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

Keterangan:

Y = Variabel Penerangan Budaya Kerja

a = Konstanta

$b_1 b_2 b_3 b_4 b_5$ = Koefisien Regresi

X_1 = Variabel Komitmen Top Manajemen

X_2 = Variabel Komunikasi

X_3 = Variabel Kerjasama Tim

X_4 = Variabel Motivasi

c. Uji Hipotesis.

Uji Signifikansi Secara Parsial (uji t)

Uji signifikansi parsial dilakukan untuk

menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependent secara parsial. Untuk melakukan uji signifikansi parameter individual dengan uji t. Untuk dapat memutuskan apakah variabel dependen, dilakukan dari output SPSS Versi 14, adapun kriteria yang digunakan adalah:

- Jika nilai t hitung $>$ t tabel maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif diterima dan hipotesis nol ditolak akan ada pengaruh variabel terikat dengan variabel bebas.
- Jika nilai t hitung $<$ t tabel maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif dapat diterima, hipotesis nol ditolak dan tidak ada pengaruh variabel terikat terhadap variabel bebas.

d. Analisis Koefisien Determinasi (R).

Koefisien determinasi (R) mengukur seberapa jauh model dalam menentukan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi (R) dinyatakan dalam prosentase, Nilai R berkisar antara $0 < R < 1$.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Pengujian Hipotesis

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Hasil uji validitas variabel Komitmen Top Manajemen disajikan dalam Tabel 2.

Indikator Variabel Komitmen Top Manajemen memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat dikatakan

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (X2)

	Indikator	Koef. korelasi	Signifikansi
Motivasi 1	Semangat Kerja	0,582	0,01
Motivasi 2	Pengakuan	0,740	0,01
Motivasi 3	Pekerjaan yang menantang	0,770	0,01
Motivasi 4	Tanggung Jawab	0,829	0,01
Motivasi 5	Pengembangan Diri	0,806	0,01

Sumber: data primer diolah 2017

kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator pengukuran variabel Komitmen Top Manajemen tersebut adalah valid.

Hasil uji validitas variabel Motivasi disajikan dalam Tabel 3.

bahwa indikator pengukuran variabel Pelatihan adalah valid. Hasil uji validitas variabel penerapan GKM disajikan dalam Tabel 5.

Indikator variabel Penerapan GKM memiliki nilai signifikansi yang lebih kecil

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Pelatihan (X3)

Indikator		Koef. korelasi	signifikansi
Pelatihan 1	Tujuan jelas	0,692	0,01
Pelatihan 2	Instruktur profesional	0,638	0,01
Pelatihan 3	Materi & metode sesuai	0,772	0,01
Pelatihan 4	Berkesinambungan	0,703	0,01

Sumber: data primer diolah 2017

Indikator variabel Motivasi memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, disimpulkan bahwa indikator pengukuran variabel Motivasi adalah valid. Hasil uji validitas variabel kerjasama tim disajikan oleh tabel 4 berikut ini:

Indikator variabel Pelatihan

dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengukuran variabel Penerapan GKM tersebut adalah valid.

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu instrumen dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Pengujian

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Penerapan GKM (Y)

Indikator		Koef. korelasi	Signifikansi
Pnrapan GKM 1	Kepuasan pelanggan	0,775	0,01
Pnrapan GKM 2	Perbaikan berkelanjutan	0,704	0,01
Pnrapan GKM 3	Manajemen berdasar fakta	0,771	0,01
Pnrapan GKM 4	Perlibatan & pemberdayaan.	0,704	0,01

Sumber: data primer diolah 2017

reliabilitas dilakukan dengan menggunakan uji *alpha cronbrach* dengan kriteria hasil pengujian sebagai berikut:

- a. Jika nilai *alpha cronbrach* hasil perhitungan > 0,6 maka dapat dikatakan variabel penelitian reliabel.
- b. Jika nilai *alpha cronbrach* hasil perhitungan < 0,6 maka dapat dikatakan bahwa variabel penelitian tidak reliabel.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbrach
Komitmen Top Manajemen	0,803
Motivasi	0,768
Pelatihan	0,769
Penerapan GKM	0,740

Sumber: data primer diolah 2017

Hasil pengujian reliabilitas pada masing-masing variabel penelitian menghasilkan nilai alpha cronbrach yang lebih besar dari 0,6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran pada masing-masing variabel penelitian tersebut menghasilkan pengukuran yang reliabel atau konsisten.

2. Analisa Regresi Linier Berganda

Dari hasil pengumpulan data yang diperoleh, kemudian dianalisa dengan menggunakan analisa regresi berganda

dengan GKM. Setelah data diolah dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 14, maka diperoleh koefisien regresi seperti pada tabel 7 berikut ini:

Berdasarkan tabel tersebut diatas, persamaan linear regresi berganda yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,189X_1 + 0,214X_2 + 0,397X_3$$

Y = Penerapan Gugus Kendali Mutu.

b₁, b₂, b₃= koefisien regresi.

X₁ = Komitmen Top Manajemen.

X₂ = Motivasi.

X₃ = Pelatihan.

Dari persamaan regresi berganda tersebut diatas, dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Koefisien regresi Komitmen Top Manajemen (X₁) sebesar 0,189 bertanda positif, artinya jika Komitmen Top Manajemen ditingkatkan 100% maka Penerapan Gugus Kendali Mutu akan meningkat sebesar 18,9%.
- b. Koefisien regresi Motivasi (X₂) sebesar 0,214 bertanda positif, maka jika Motivasi ditingkatkan 100%, Penerapan Gugus Kendali Mutu akan meningkat sebesar 21,4%.
- c. Koefisien rgeresi Pelatihan (X₃) sebesar 0,397 bertanda positif, maka jika pelatihan meningkat 100%, maka Penerapan Gugus Kendali Mutu akan

Tabel 7. Hasil Uji Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,022	,456		2,231	,028
komitmen	,233	,101	,0189	2,295	,024
Motivasi	,209	,089	,214	2,340	,021
Pelatihan	,352	,080	,397	4,386	,000

a. Dependent Variable: budker

yaitu menghubungkan antara Komitmen Top Manajemen, Motivasi, Pelatihan,

meningkat 39,7%.

3. Uji Hipotesis

Uji Signifikansi Secara Parsial (uji-t)

Pengujian hipotesis pertama yaitu *Komitmen Top Manajemen berpengaruh positif terhadap Penerapan GKM*. Koefisien regresi pengaruh *Komitmen Top Manajemen* terhadap *Penerapan GKM* sebesar 0,189 dengan nilai t hitung sebesar 2,295 dan signifikansi sebesar 0,024, karena nilai signifikansi yang dihasilkan < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *Komitmen Top Manajemen* berkorelasi positif dan mempunyai pengaruh signifikan terhadap *Penerapan GKM*.

Pengujian hipotesis kedua yaitu *Motivasi berpengaruh positif terhadap Penerapan GKM*. Koefisien regresi dari pengaruh *Motivasi* terhadap *Penerapan GKM* sebesar 0,214, dengan nilai t hitung sebesar 2,340 dan signifikansi sebesar 0,021. Nilai signifikansi yang dihasilkan lebih kecil < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa *Motivasi* berkorelasi positif dan mempunyai pengaruh signifikan terhadap *Penerapan GKM*.

Pengujian hipotesis ketiga yaitu *Pelatihan berpengaruh positif terhadap Penerapan GKM*. Koefisien regresi dari pengaruh *Pelatihan* terhadap *Penerapan GKM* sebesar 0,397, dengan nilai t hitung sebesar 4,386 dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi yang dihasilkan < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *Pelatihan* berkorelasi positif dan signifikan terhadap *Penerapan GKM*.

4. Koefisien Determinasi

Analisis terhadap nilai koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi yang terjadi dalam variabel dependen.

Nilai Adjusted R Square pada penelitian ini sebesar 0,409 atau sebesar 40,9 %. Hal ini dapat diartikan bahwa

variabel independen yaitu: *Komitmen Top Manajemen*, *Motivasi*, *Pelatihan*, dapat menjelaskan variabel dependen (*Penerapan Gugus Kendali Mutu*) sebesar 40,9 % sedangkan sisanya (100% - 40,9% = 59,19%) di jelaskan variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 8. Hasil Analisis Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,652 ^a	,425	,409	,28249

a. Predictors: (Constant), *motivasi*, *komitmen*, *pelatihan*.

5. Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Komitmen Top Manajemen terhadap Penerapan GKM

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa untuk variabel *Komitmen Top Manajemen* yang telah dilaksanakan di Rumah Sakit Jiwa Daerah dr. Arif Zainudin Surakarta secara parsial berkorelasi positif dan mempunyai pengaruh signifikan terhadap *Penerapan Gugus Kendali Mutu*, hal ini dibuktikan bahwa koefisien korelasi sebesar 0,189 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,024 < 0,050.

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi jawaban responden diketahui, variable *Komitmen Top Manajemen* reratanya 4,604, temuan statistik deskriptif ini sangat positif karena hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa *Komitmen Top Manajemen* dalam hal ini perlu membuat aturan yang jelas, perlu terlibat, perlu memberikan motivasi dan keteladanan sangat penting bagi berhasilnya *Penerapan Gugus Kendali Mutu*. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Rumah Sakit Jiwa Daerah dr. Arif Zainudin

Surakarta, baik pegawai yang sudah aktif ber GKM maupun belum aktif.

Meskipun GKM sudah diterapkan sejak tahun 2001 (selama 16 tahun), namun pertumbuhannya belum seperti yang diharapkan, padahal peraturan, fasilitas, sarana dan prasarana sudah tersedia. Bagi responden yang menjadi objek penelitian ini, sepakat Komitmen Top Manajemen berkorelasi secara positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap penerapan Gugus Kendali Mutu.

Gugus Kendali Mutu belum menjadi budaya bagi seluruh responden yang diteliti. Sesuatu yang belum menjadi budaya, perlu pembiasaan lebih dahulu. Komitmen Top Manajemen dalam hal dasar hukum pelaksanaannya, sudah diterbitkan dengan adanya SK Direktur di beberapa instalasi, penggerakan GKM sudah dilaksanakan yaitu himbuan melaksanakan pertemuan rutin minimal 1 kali dalam sebulan, konvensi mini GKM belum dilaksanakan secara rutin setiap tahunnya. Mestinya agar penerapan GKM lebih optimal minimal 1 tahun sekali dilaksanakan Konvensi Gugus Kendali Mutu. Peran Top Manajemen baik dukungan dana, keteladanan dan ada semangat untuk terus belajar dan belajar, untuk menggerakkan GKM.

Hal ini selaras dengan penelitian Purwanggono (2014), bahwa Komitmen Top Manajemen mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap penerapan budaya kerja melalui 5 S (seiri, seiton, seiso, seiketsu, sitysuke) di PT PLN Persero Jawa Tengah. Setiadi Dirgo (1999) dalam konvensi Manajemen Mutu Indonesia dalam paparannya menyampaikan bahkan 80% penerapan Gugus Kendali Mutu sangat dipengaruhi oleh Komitmen Top Manajemen.

Sedikit berbeda dengan penelitian Martuti (2014), yang hasilnya menyatakan

bahwa Komitmen Top Manajemen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap penerapan budaya kerja di Rumah Sakit Umum Daerah dr. Moewardi Surakarta, hal ini terjadi karena obyek penelitian adalah pegawai yang sudah menerapkan Budaya Kerja, sehingga budaya kerja sudah tersistem dengan baik, dengan demikian siapapun pemimpinnya budaya kerja akan tetap berjalan.

Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Badan Pengawas Keuangan Dan Pembangunan, temuannya menyampaikan bahwa penerapan budaya kerja secara nasional idealnya dimulai dari komitmen pimpinan tertinggi, terus berjenjang turun ketingkat yang lebih rendah. Dimungkinkan penerapan budaya kerja dilakukan secara mandiri oleh unit organisasi tanpa menunggu terlebih dahulu penerapan oleh unit organisasi yang lebih tinggi.

Penelitian senada dilakukan oleh Hiras Pasaribu (2008), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antar komitmen top manajemen dengan penerapan Total Quality Manajemen pada Badan Usaha Milik Negara Manufaktur di Indonesia.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Arif Arianto (2015), hasil penelitian yang dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati, bahwa Komitmen Top Manajemen sangat berperan dalam implementasi program pengembangan budaya kerja.

Pengaruh Motivasi terhadap Penerapan Gugus Kendali Mutu

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan menunjukkan bahwa variabel Motivasi berkorelasi secara positif, dan berpengaruh secara signifikan terhadap penerapan Gugus Kendali Mutu. Hal ini dibuktikan dengan koefisien

korelasinya sebesar 0,214 dengan tingkat signifikansi 0,021 dimana $< 0,05$.

Hasil pengamatan peneliti, motivasi memang sangat diperlukan bagi tumbuh kembangnya GKM dan mempunyai pengaruh signifikan terhadap penerapan Gugus Kendali Mutu. Untuk mengatasi hal tersebut, pihak rumah sakit hampir setiap tahun melaksanakan pelatihan untuk memotivasi pegawai, yaitu dengan pelatihan motivasi berprestasi. Walaupun belum seluruh pegawai mengikuti pelatihan ini, paling tidak sudah ada peningkatan jumlah GKM yang semula 16 GKM pada tahun 2014, saat ini jumlahnya mencapai 28 GKM. Motivasi Berprestasi sangat diperlukan dalam penggerakan GKM, sehingga mampu meningkatkan semangat kerja.

Berdasarkan Berdasarkan hasil distribusi frekuensi jawaban responden diketahui, variable Motivasi reratanya 4,604, temuan statistik deskriptif ini sangat positif karena hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa motivasi dalam hal ini pencapaian prestasi, pengakuan, tantangan, tanggung jawab dan pengembangan diri sangat penting bagi berhasilnya Penerapan Gugus Kendali Mutu. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Rumah Sakit Jiwa Daerah dr. Arif Zainudin Surakarta, baik pegawai yang sudah aktif ber GKM maupun belum aktif.

Selaras dengan penelitian In Saputro (2009), hasil penelitian yang dilaksanakan di Kementerian Kehutanan menunjukkan bahwa motivasi berprestasi mampu meningkatkan kinerja. Kinerja dalam hal ini bisa dihasilkan melalui penerapan Gugus Kendali Mutu. Seseorang yang mampu meningkatkan kinerjanya biasanya ada perasaan bahagia.

Hasil penelitian Hassanzadeh dan Mahdinejad (2013), yang berjudul *Happiness*

and Achievement Motivation, menunjukkan bahwa ada hubungan antara kebahagiaan dengan motivasi berprestasi. Penerapan Gugus Kendali Mutu agar lebih optimal bila ada motivasi berprestasi dan perasaan bahagia, sehingga melaksanakan Gugus Kendali Mutu dengan sukarela tanpa ada paksaan.

Demikian juga penelitian yang dilakukan Mujib (2012), hasil penelitiannya menyimpulkan ada hubungan antara motivasi berprestasi terhadap budaya kerja bangsa yang maju, karena akan berimplikasi pada utilitas yang tinggi dan adanya keunggulan kompetitif. Unggul dan kompetitif adalah bagian dari motivasi berprestasi. Gugus Kendali Mutu adalah salah satu wujud penerapan budaya kerja, sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap penerapan Gugus Kendali Mutu.

Penelitian senada juga dilakukan oleh Robideau (2007), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi berprestasi merupakan sebuah dorongan dalam diri manusia untuk mencapai tujuan yang dikehendaki atau diinginkannya. Penelitian lainnya dilakukan oleh Amelia NS (2010). Hasil penelitiannya menyampaikan ada hubungan antara motivasi dan budaya kerja dalam meningkatkan kinerja penyuluh pertanian di kabupaten Subang Provinsi Jawa Barat.

Pengaruh Pelatihan terhadap Penerapan Gugus Kendali Mutu

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa variabel Pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Penerapan Gugus Kendali Mutu. Hal tersebut dibuktikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,397, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 dimana $0,000 < 0,050$.

Hal ini menunjukkan bahwa Pelatihan sangat diperlukan agar Penerapan GKM berjalan dengan baik, tanpa adanya pelatihan Gugus Kendali Mutu tidak akan mungkin dapat diaplikasikan. Walaupun Gugus Kendali Mutu sudah diaplikasikan sejak tahun 2001, dan berbagai upaya masih terus dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan kuantitas maupun kualitas penerapan GKM. Salah satu cara untuk meningkatkan dengan cara pelatihan.

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi jawaban responden diketahui, variable Pelatihan reratanya 4,448, temuan statistik deskriptif ini sangat positif karena hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa pelatihan sangat penting bagi berhasilnya Penerapan Gugus Kendali Mutu. Responden sepakat dalam pelaksanaan pelatihan perlu merumuskan tujuan pelatihan dengan jelas, dengan instruktur yang profesional, materi dan rumusan tujuan pelatihan harus relevan, metode pelatihan dibuat menyenangkan dan pelatihan dilakukan secara berkesinambungan.

Pelatihan merupakan suatu keniscayaan, apalagi dikaitkan dengan Undang Undang Aparatur Sipil Negara Tahun 2014 jo Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 bahwa untuk meningkatkan profesionalisme pegawai, setiap pegawai berhak mendapatkan pelatihan 20 jam per tahun. Perlu mendesain pelatihan baik klasikal maupun non klasikal dan berlaku bagi setiap ASN. Terkait dengan penerapan Gugus Kendali Mutu perlu pelatihan dimulai dari Manajemen Puncak dan Menengah, Fasilitator maupun para Staf. Pelatihan-pelatihan untuk fasilitator GKM, pelatihan pembangunan karakter dll. Pelatihan secara menyeluruh dan berkesinambungan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Bambang Purwanggono (2014), bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan budaya kerja 5S di PLN Persero Semarang. Penelitian senada dilakukan oleh Widodo (2013), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan pelayanan publik di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Pontianak, tetapi pendidikan formal tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja yang berdampak terhadap pelayanan publik. Perlu sekali dirumuskan pelatihan yang berkualitas sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja.

Hal ini senada yang disampaikan Daryanto (2014), kegiatan pelatihan sebenarnya untuk menanggulangi kesenjangan dalam pelaksanaan pekerjaan yang disebabkan karena kurangnya kemampuan manusiawi, teknis dan manajerial, sehingga prosesnya berlangsung seumur hidup, sepanjang kegiatan manusia, dan dilakukan secara sadar.

Program pelatihan dikatakan bermutu, apabila pada akhir pelatihan para peserta dapat membawa dampak positif atau mempunyai nilai tambah bagi organisasi, program, dan individu yang bersangkutan. Perlu mengelola pelatihan dengan baik, yang dilakukan secara sistematis, terencana dan terarah, sesuai lima langkah yaitu: (1) pengkajian kebutuhan pelatihan; (2) perumusan tujuan pelatihan; (3) merancang program pelatihan; (4) melaksanakan program pelatihan; (5) evaluasi program pelatihan.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

- a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Komitmen Top Manajemen terhadap Penerapan Gugus Kendali Mutu, semakin tinggi Komitmen Top Manajemen semakin baik Penerapan Gugus Kendali Mutu
- b. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi terhadap Penerapan Gugus Kendali Mutu, semakin tinggi motivasi akan berpengaruh terhadap semakin baiknya Penerapan Gugus Kendali Mutu
- c. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pelatihan dengan Penerapan Gugus Kendali Mutu. Hasil penelitian ini menunjukkan semakin baik Pelatihan yang dilaksanakan akan semakin baik Penerapan Gugus Kendali Mutu
- d. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Top Manajemen, Motivasi, dan Pelatihan terhadap Penerapan Gugus Kendali Mutu. Hal tersebut membuktikan bahwa variabel independen yaitu Komitmen Top Manajemen, Motivasi, dan Pelatihan secara bersama sama berkontribusi terhadap Penerapan Gugus Kendali Mutu.

2. Saran

- a. Kepada Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.
Diusulkan agar Gugus Kendali Mutu (GKM) yang sudah terbentuk ditindak lanjuti dengan karya nyata, yang salah satunya dengan melaksanakan Konvensi Gugus Kendali Mutu antar Organisasi Perangkat Daerah di Provinsi Jawa Tengah.
- b. Kepada Rumah Sakit Jiwa Daerah dr. Arif Zainudin.

Perlu dilaksanakan pelatihan Gugus Kendali Mutu dan Motivasi secara menyeluruh, mulai dari Manajemen Puncak sampai dengan Staf terbawah dengan dukungan pendanaan yang bisa diusulkan lewat Bidang Anggaran dan Perbendaharaan Rumah Sakit.

- c. Kepada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Tengah.

Perlu pengembangan model pengelolaan pelatihan Budaya Kerja, dengan mempertimbangkan Gugus Kendali Mutu sebagai materi inti, sehingga mulai dari perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi perlu penyempurnaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Mujib, 2012, Motivasi Berprestasi sebagai Mediator Kepuasan Kerja, *Jurnal Psikologi*, 39 (2): 143-145.
- Amelia NS. 2010. Hubungan Motivasi Budaya Kerja dengan Kinerja Penyuluh Pertanian di Kabupaten Subang Prov Jawa Barat. *Jurnal Penyuluhan (online)*. 5 (1): 24-35.
- Arianto Arif. 2015. Faktor-faktor Yang Memengaruhi Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. *Reformasi*. 5 (1): 204-217.
- Arikunto, Suharsiwi. 2010. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi, Jakarta: Rineka Cipta.
- BPKP. 2013. *Kajian Penerapan Budaya Kerja pada Bank BRI: Khazanah Memperkaya Pengembangan Budaya Kerja pada Birokrasi Publik*. Jakarta: BPKP.

- Daryanto, 2014. Manajemen Diklat, Yogyakarta, Gava Medika.
- Dirgo, Setiadi, 1999, Makalah Konvensi Gugus Kendali Mutu, Jakarta.
- Ferdinand, Agusty, 2000, Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hasibuan. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, Bumi Aksara.
- Hassanadech, R and Mahdinejad, G, 2013. *Relationship Between Happiness and Achievement Motivation: A Case of University Students*. Journal of Elementary Education, 23 (1): 53-65.
- In Saputro, Nugroho, 2008. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Pengalaman Kerja dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Widyaiswara di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementrian Kehutanan, Disertasi, Jakarta, Universitas Negeri Jakarta.
- 2012, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta, Balai Pustaka.
- Lubis, Hadi. 2009. *Total Motivation*. Yogyakarta: Pro-You.
- Pasaribu, Hiras. 2008. Pengaru Komitmen, Persepsi, dan Penerapan Pilar Dasar Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial pada BUMN Manufaktur di Indonesia, Yogyakarta: Jurnal UPN Veteran.
- Mangunprawiro, 2011. Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Martuti, 2014. Analisis Faktor Faktor Yang Memengaruhi Penerapan Budaya Kerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah dr. Moewardi Surakarta, Semarang: Jurnal Widyapraja BPSDMD Prov. Jateng 6 (2): 1-23.
- Mujiman, Haris, 2011. Manajemen Pelatihan, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Pasaribu, Hiras. 2008. Pengaruh Komitmen, Persepsi, dan Penerapan Pilar Dasar *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial pada BUMN Manufaktur di Indonesia. Yogyakarta: Jurnal UPN Veteran.
- Pattipawae, Dezonda R, 2011. Penerapan Nilai Nilai Dasar Budaya Kerja Dan Prinsip Prinsip Organisasi Budaya Kerja Pemerintah Dengan Baik Dan Benar, *Jurnalsasi* 17 (3): 31-44.
- Kepmenpan Nomor 25 Tahun 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Gubernur Jawa Tengah, Nomor 42 Tahun 2007, tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.
- Purwanggono, Bambang. 2014. Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi Karyawan dalam Menerapkan Budaya Kerja 5S (Studi Kasus pada Karyawan PT. PLN. (Persero) P3JB APP Semarang. Jurnal Fakultas Teknik Universitas Muria

Kudus 4 (1): 57-68.

tentang Aparatur Sipil Negara.

- Robideau, S.T,2007. *Effect of Achievement Motivation on Behavior*, New York: Pochester Institute of Technology.
- Sallis, E, 2011. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, Yogyakarta, IRCiSoD.
- Siagian, Sondag P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- Surat Keputusan Direktur RSJD Surakarta, Nomor 188, Tahun 2015, tentang Pembentukan Kelompok Budaya Kerja di Instalasi Farmasi.
- Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R and D*, Bandung, Alfa Beta.
- Sukwadi, Ronald, 2012. Analisis Pengaruh Implementasi Gugus Kendali Mutu Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Menggunakan Model Persamaan Struktural, *INASEA*, 3(2): 132-140.
- Sutrisno, E, 2010. *Manajemn Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Kencana Prenada, Media Grup.
- Suwatno, Donni Juni Priansa, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung, Alfabeta
- Triguno. 2006. *Budaya Kerja*. Jakarta: Golden Terayon Press.
- Uno, HB, 2009. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta, Bumi Aksara.
- Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014
- Widodo. 2013. Analisis Pengaruh antara Faktor Pendidik, Motivasi, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik (Studi Kasus pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Pontianak). Pontianak: Jurnal Program Magister Manajemen Universitas Tanjungpura.