

**BAB IV**  
**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**4.1 Hasil Penelitian**

**4.1.1 Gambaran Umum Responden**

Populasi penelitian ini adalah rumah sakit yang berada di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *purposive sampling*. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *Statistical Product for Social Science* (SPSS) versi 25.

**Tabel 4. 1**

**Daftar Rumah Sakit yang Menjadi Sampel**

No.	Nama Rumah Sakit	
1.	RSUD Kota Serang	Bersedia
2.	RSUD Banten	Bersedia
3.	RSUD Dr. Drajat Prawiranegara	Bersedia
4.	RS Mata Achmad Wardi	Bersedia
5.	RS Budi Asih	Bersedia
6.	RS Kencana Serang	Tidak Bersedia
7.	RS Sari Asih Serang	Bersedia
8.	RSIA Puri Garcia	Tidak Bersedia
9.	RS Bhayangkara TK IV Polda Banten	Tidak Bersedia
10.	RSUD Kota Cilegon	Bersedia
11.	RS Krakatau Medika	Bersedia
12.	RS Kurnia Cilegon	Tidak Bersedia
13.	RSIA Mutiara Bunda Cilegon	Bersedia
14.	RSIA Kasih Insani	Tidak Bersedia
15.	RS Hermina Cilegon	Tidak Bersedia
16.	RS Hermina Ciruas	Tidak Bersedia
17.	RS Kurnia Serang	Tidak Bersedia

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.1, diketahui rumah sakit yang bersedia untuk diteliti dan dapat dilakukan penyebaran kuesioner sebanyak 9 rumah sakit. Sebanyak 8 rumah sakit tidak bersedia untuk diteliti, sehingga peneliti tidak dapat menyebarkan kuesioner penelitian karena terdapat kondisi-kondisi tertentu pada 8 rumah sakit tersebut.

Rincian penyebaran kuesioner penelitian kepada responden disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 2**  
**Hasil Penyebaran Kuesioner Penelitian**

<b>No.</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
1.	Objek Penelitian	17 Rumah Sakit	-
2.	Jumlah Rumah Sakit yang memberikan izin untuk menyebarkan kuesioner	9 Rumah Sakit	53%
3.	Jumlah Rumah Sakit yang tidak memberikan izin untuk menyebarkan kuesioner	8 Rumah Sakit	47%
4.	Jumlah responden setiap Rumah Sakit	10 Responden	100%
4.	Jumlah responden seluruh Rumah Sakit yang memberikan izin penelitian	90 Responden	100%
5.	Kuesioner disebarkan	90 Kuesioner	100%
6.	Kuesioner dapat kembali dari jumlah kuesioner yang disebarkan	90 Kuesioner	100%
7.	Kuesioner tidak kembali dari jumlah kuesioner yang disebarkan	0 Kuesioner	0%
8.	Kuesioner yang dapat diolah dari jumlah kuesioner yang dapat kembali	88 Kuesioner	98%
9.	Kuesioner yang tidak dapat diolah dari jumlah kuesioner yang dapat kembali	2 Kuesioner	2%
10.	Jumlah Data (Kuesioner)	88 Kuesioner	98%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2, diketahui kuesioner yang berhasil disebarkan sebanyak 90 kuesioner kepada *middle management* dan pengurus komite mutu dari 9 rumah sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang. Dari jumlah tersebut, kuesioner yang dapat kembali sebanyak 90 kuesioner atau sebesar 100% dan kuesioner yang tidak dapat kembali sebanyak 0 kuesioner atau sebesar 0%. Kemudian kuesioner yang dapat kembali tersebut yang dapat diolah sebanyak 88 kuesioner atau sebesar 98%, kuesioner yang tidak dapat diolah sebanyak sebanyak 2 kuesioner atau sebesar 2% dikarenakan tidak sesuai dengan kriteria sampel dan tidak lengkap dalam mengisi item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Dengan demikian jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 88 responden atau sebesar 98% yang sesuai dan telah memberikan data penelitian yang lengkap dari kuesioner penelitian.

Karakteristik responden berdasarkan Jabatan disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan**

No	Jabatan		Jumlah	Persentasi
1.	Kepala Bagian Tata Usaha	<i>Middle Management</i>	50	56,8%
2.	Kepala Bagian Keuangan			
3.	Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian			
4.	Kepala Bidang Rekam Medis dan SIMRS			
5.	Kepala Bidang Penunjang Medis			
6.	Kepala Bidang Pelayanan Medis			
7.	Perbendaharaan			
8.	Kasie Farmasi, Lab, dan Gizi			
9.	Kepala Ruang			
10.	Manager SDM			

11.	Manager Humas			
12.	Manager Keperawatan			
13.	Manager Casemix			
14.	Manager Marketing			
15.	<i>Ast. Man. Employee Dev. &amp; Training Adm.</i>			
16.	<i>Ast. Man. Employment Regulation &amp; OD</i>			
17.	<i>Ast. Man General Goods Planning</i>			
18.	<i>Manager HC Adm. &amp; Employer Service</i>			
19.	<i>Vice President Finance</i>			
20.	<i>Vice President HC &amp; GA</i>			
21.	IT			
22.	Fungsional Perencana Ahli Muda			
23.	Kepala Komite Mutu dan Keselamatan Pasien	Pengurus Komite Mutu dan Keselamatan Pasien (KMKP)	38	43,2%
24.	Anggota Komite Mutu dan Keselamatan Pasien			
25.	Unit Akreditasi			
Total			88	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3, diketahui jumlah manager tingkat menengah yang bekerja pada rumah sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang sebanyak 50 orang atau sebesar 56,8%. Sedangkan jumlah Pengurus Komite Mutu dan Keselamatan Pasien sebanyak 38 orang atau sebesar 43,2%.

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 4**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentasi
1.	Laki – laki	32	36,4%
2.	Perempuan	56	63,6%
Total		88	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.4, diketahui mayoritas responden yang mengisi kuesioner penelitian didominasi oleh responden perempuan sebanyak 56 responden atau sebesar 63,6% sedangkan responden laki-laki sebanyak 32 responden atau sebesar 36,4%. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja di industri Rumah Sakit memiliki mayoritas *staff* perempuan. Perempuan sering kali diberi peran dan tanggungjawab dalam sosialisasi yang menekankan sifat pengasuhan dan perhatian, yang membuat mereka cenderung lebih hangat dan ramah dalam interaksi sosial. Proses sosialisasi ini mengajarkan mereka untuk lebih peka terhadap isyarat nonverbal, seperti ekspresi wajah dan bahasa tubuh, serta isyarat paralinguistik, seperti nada suara dan intonasi. Karena peran ini menekankan pentingnya empati dan perhatian terhadap orang lain, wanita sering kali lebih terampil dalam membaca dan memahami sinyal-sinyal ini dibandingkan pria (Yoga et al., n.d.).

Karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 5**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

<b>No.</b>	<b>Usia Responden</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
1.	21 – 30 tahun	18	20,5%
2.	31 – 40 tahun	27	30,7%
3.	≥ 41 tahun	43	48,9%
Total		88	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.5, diketahui mayoritas responden didominasi oleh responden yang berusia  $\geq 41$  tahun sebanyak 43 responden atau sebesar 48,9%, responden yang berusia 21 – 30 tahun sebanyak 18 responden atau sebesar 20,5%, dan responden yang berusia 31 – 40 tahun sebanyak 27 responden atau sebesar 30,7 %. Hal ini menunjukkan bahwa didominasi oleh responden yang sudah bekerja secara produktif dan optimal.

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikannya disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 6**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	D3	16	18,2%
2.	D4	1	1,1%
3.	S1	48	54,5%
4.	S2	23	26,1%
5.	S3	0	0%
6.	Lainnya	0	0%
Total		88	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.6, diketahui mayoritas responden didominasi oleh responden dengan pendidikan Sarjana Strata 1 sebanyak 48 responden atau sebesar 54,5%, responden dengan pendidikan Diploma 3 sebanyak 16 responden atau sebesar 18,2%, responden dengan pendidikan Diploma 4 sebanyak 1 responden atau sebesar 1,1%, dan responden dengan pendidikan Sarjana Strata 2 sebanyak 23 responden atau sebesar 26,1%. Hal ini menunjukkan latar belakang pendidikan dianggap telah memiliki

dasar-dasar keilmuan secara umum dan keahlian dalam bidangnya masing-masing yang relatif cukup untuk dapat bekerja dengan baik.

Karakteristik responden berdasarkan masa kerjanya disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 7**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No.	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1.	1 -5 tahun	24	27,3%
2.	6 – 10 tahun	19	21,6%
3.	≥ 11 tahun	45	51,1%
Total		88	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.7, diketahui mayoritas responden didominasi oleh responden dengan masa kerja  $\geq 11$  tahun sebanyak 45 responden atau sebesar 51,1%, responden dengan masa kerja 1-5 tahun sebanyak 24 responden atau sebesar 27,3%, dan responden dengan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 19 responden atau sebesar 21,6%. Hal ini menunjukkan responden sudah berpengalaman dalam bidang mereka, memiliki wawasan dan pemahaman mendalam tentang pekerjaan yang dilakukan.

#### 4.1.2 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan. Seluruh variabel dideskripsikan dengan menggunakan nilai rata-rata (mean). Penilaian distribusi data setiap variabel menggunakan rentang kriteria yang dihitung dengan persamaan :

$$\text{Nilai Interval} = \frac{(\text{Nilai batas tertinggi} - \text{Nilai batas terendah})}{\text{Total nilai yang digunakan}} + \frac{(5-1)}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil *interval range* maka dapat disusun kriteria hasil pengukuran konstruk dalam 5 kategori sebagai berikut :

Sangat rendah / Sangat Tidak Setuju : 1,00 – 1,80

Rendah / Tidak Setuju : 1,81 – 2,60

Sedang / Ragu-ragu : 2,61 – 3,40

Tinggi / Setuju : 3,41 – 4,20

Sangat tinggi / Sangat setuju : 4,21 – 5,00

Kriteria pengukuran tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai rata-rata (mean) yang diperoleh menunjukkan semakin baik tanggapan responden terhadap item maupun variabel tersebut. Hasil statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4. 8**

**Hasil Uji Statistik Deskriptif**

	TQM	SL	KO	KIO
N	Valid	88	88	88
	Missing	0	0	0
Mean	44,01	33,92	33,73	60,80
Median	44,00	33,00	33,00	60,00
Mode	49	32	33	56
Std. Deviation	4,327	5,041	5,394	6,442
Minimum	31	12	22	46
Maximum	50	40	45	70

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024



Berdasarkan tabel 4.8, diketahui bahwa total sampel yang digunakan adalah 88 responden. Hasil statistik deskriptif dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Total Quality Management (TQM)

Variabel Total Quality Management (TQM) memiliki nilai minimum sebesar 31, nilai maksimum sebesar 50. Variabel Total Quality Management (TQM) yang diukur dengan 10 item pernyataan dengan pengukuran skala ordinal 5 poin memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 44,01, dengan nilai standar deviasi sebesar 4,327. Hal ini berarti nilai standar deviasi lebih rendah dibandingkan dengan nilai rata-rata (mean), yang artinya sebaran jawaban responden terkait Total Quality Management (TQM) sudah merata. Apabila nilai rata-rata (mean) 44,01 dibagi dengan 10 pernyataan maka diperoleh nilai total rata-rata sebesar 4,40 yakni berada pada kategori sangat tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penerapan Total Quality Management (TQM) pada Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang sudah terlaksana dengan kategori sangat tinggi.

#### 2. *Servant Leadership*

Variabel *servant leadership* memiliki nilai minimum sebesar 12, nilai maksimum sebesar 40. Variabel *servant leadership* yang diukur dengan 8 item pernyataan dengan pengukuran skala ordinal 5 poin memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 33,92, dengan nilai standar deviasi sebesar 5,041. Hal ini berarti nilai standar deviasi lebih rendah

dibandingkan dengan nilai rata-rata (mean), yang artinya sebaran jawaban responden terkait *servant leadership* sudah merata. Apabila nilai rata-rata (mean) 33,92 dibagi dengan 8 pernyataan maka diperoleh nilai total rata-rata sebesar 4,24 yakni berada pada kategori sangat tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* pada Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang sudah terlaksana dengan kategori sangat tinggi.

### 3. Komitmen Organisasi

Variabel komitmen organisasi memiliki nilai minimum sebesar 22, nilai maksimum sebesar 45. Variabel komitmen organisasi yang diukur dengan 9 item pernyataan dengan pengukuran skala ordinal 5 poin memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 33,73, dengan nilai standar deviasi sebesar 5,394. Hal ini berarti nilai standar deviasi lebih rendah dibandingkan dengan nilai rata-rata (mean), yang artinya sebaran jawaban responden terkait komitmen organisasi sudah merata. Apabila nilai rata-rata (mean) 33,73 dibagi dengan 9 pernyataan maka diperoleh nilai total rata-rata sebesar 3,74 yakni berada pada kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang sudah memiliki komitmen organisasi dengan kategori tinggi.

### 4. Kinerja Organisasi

Variabel kinerja organisasi memiliki nilai minimum sebesar 46, nilai maksimum sebesar 70. Variabel kinerja organisasi yang diukur dengan

14 item pernyataan dengan pengukuran skala ordinal 5 poin memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 60,80, dengan nilai standar deviasi sebesar 6,442. Hal ini berarti nilai standar deviasi lebih rendah dibandingkan dengan nilai rata-rata (mean), yang artinya sebaran jawaban responden terkait kinerja organisasi sudah merata. Apabila nilai rata-rata (mean) 60,80 dibagi dengan 14 pernyataan maka diperoleh nilai total rata-rata sebesar 4,34 yakni berada pada kategori sangat tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang sudah memiliki kinerja organisasi dengan kategori sangat tinggi.

### **4.1.3 Tanggapan Responden**

#### **4.1.3.1 Tanggapan Responden Mengenai *Total Quality Management* (TQM)**

Data responden yang telah melakukan pengisian kuesioner pada variabel *Total Quality Management* diuraikan dengan statistik deskriptif untuk mengetahui frekuensi serta persentase atas jawaban responden pada setiap item pernyataan. Variabel *Total Quality Management* terdiri dari 10 item pernyataan yang telah di validasi dengan jumlah sampel sebanyak 88 responden.

Tanggapan responden pada masing-masing item pernyataan variabel *Total Quality Management* disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 9

## Tanggapan Responden Mengenai Total Quality Management (TQM)

No.	Deskripsi Item Pernyataan	Tanggapan Responden					Skor Aktual
		STS	TS	R	S	SS	
P1	Berusaha mengidentifikasi kebutuhan pasien	0	0	0	28	60	412
	Prosentase	0%	0%	0%	31,8%	68,2%	
P2	Berusaha mengadakan perbaikan terhadap kualitas	0	0	0	21	67	419
	Prosentase	0%	0%	0%	23,9%	76,1%	
P3	Dalam memecahkan masalah menggunakan prosedur secara sistematis dan ilmiah	0	0	2	44	42	392
	Prosentase	0%	0%	2,3%	50%	47,7%	
P4	Bersedia bekerja jangka panjang di organisasi ini	1	2	8	39	38	375
	Prosentase	1,1%	2,3%	9,1%	44,3%	43,2%	
P5	Memiliki kerjasama yang baik dengan karyawan lain	0	1	0	30	57	407
	Prosentase	0%	1,1%	0%	34,1%	64,8%	
P6	Organisasi ini melakukan perbaikan terus menerus pada semua bagian	0	0	4	30	54	402
	Prosentase	0%	0%	4,5%	34,1%	61,4%	
P7	Organisasi ini mengadakan program pelatihan dan pengembangan untuk semua karyawan secara periodik	1	2	8	32	45	374
	Prosentase	1,1%	2,3%	9,1%	36,4%	51,1%	

P8	Semua karyawan bebas mengeluarkan pendapat sesuai dengan permasalahan	0	4	8	38	38	374
	Prosentase	0%	4,5%	9,1%	43,2%	43,2%	
P9	Merasa sesuai dengan setiap tujuan perusahaan	1	1	8	58	20	359
	Prosentase	1,1%	1,1%	9,1%	65,9%	22,7%	
P10	Semua karyawan memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan secara profesional	2	7	12	36	31	351
	Prosentase	2,3%	8%	13,6%	40,9%	35,2%	

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.9, diketahui item pernyataan dengan skor terendah sebesar 351 pada item semua karyawan memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan secara profesional. Sedangkan skor tertinggi sebesar 419 pada item berusaha mengadakan perbaikan terhadap kualitas.

#### 4.1.3.2 Tanggapan Responden Mengenai *Servant Leadership*

Data responden yang telah melakukan pengisian kuesioner pada variabel *servant leadership* diuraikan dengan statistik deskriptif untuk mengetahui frekuensi serta persentase atas jawaban responden pada setiap item pernyataan. Variabel *servant leadership* terdiri dari 8 item pernyataan yang telah di validasi dengan jumlah sampel sebanyak 88 responden.

Tanggapan responden pada masing-masing item pernyataan variabel *servant leadership* disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 10

Tanggapan Responden Mengenai *Servant Leadership*

No.	Deskripsi Item Pernyataan	Tanggapan Responden					Skor Aktual
		STS	TS	R	S	SS	
P1	Pemimpin saya berkonsultasi dengan karyawan dalam organisasi ketika memecahkan suatu permasalahan yang rumit	3	2	12	47	24	351
	Prosentase	3,4%	2,3%	13,6%	53,4%	27,3%	
P2	Pemimpin memotivasi karyawan untuk mengambil inisiatif dan tanggung jawab dalam tugas karyawan	1	1	5	42	39	381
	Prosentase	1,1%	1,1%	5,7%	47,7%	44,3%	
P3	Pemimpin memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan tanpa mendominasi proses pengambilan keputusan	1	3	14	44	26	355
	Prosentase	1,1%	3,4%	15,9%	50%	29,5%	
P4	Pemimpin memberikan arahan dan tugas dengan baik dan sopan, serta menghargai hasil kerja bawahan	0	1	2	41	44	392

	Prosentase	0%	1,1%	2,3%	46,6%	50%	
P5	Pemimpin mengekspresikan nilai-nilai dan keyakinan pribadi secara konsisten	1	2	8	49	28	365
	Prosentase	1,1%	2,3%	9,1%	55,7%	31,8%	
P6	Pemimpin mampu menghadapi perubahan dengan sikap yang positif dan memotivasi karyawan untuk menghadapinya bersama-sama	0	2	3	49	34	379
	Prosentase	0%	2,3%	3,4%	55,7%	38,6%	
P7	Pemimpin mampu menanggapi konflik di antara anggota tim dengan sikap penerimaan dan pemecahan masalah	1	3	3	43	38	378
	Prosentase	1,1%	3,4%	3,4%	48,9%	43,2%	
P8	Pemimpin menunjukkan sikap tanggung jawab terhadap keberlanjutan dan kesejahteraan organisasi di masa depan	1	2	1	44	40	384
	Prosentase	1,1%	2,3%	1,1%	50%	45,5%	

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.10, diketahui item pernyataan dengan skor terendah sebesar 351 pada item pemimpin saya berkonsultasi dengan karyawan dalam organisasi ketika memecahkan suatu permasalahan yang rumit. Sedangkan skor tertinggi sebesar 392 pada item pemimpin

memberikan arahan dan tugas dengan baik dan sopan, serta menghargai hasil kerja bawahan.

#### 4.1.3.3 Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Organisasi

Data responden yang telah melakukan pengisian kuesioner pada variabel komitmen organisasi diuraikan dengan statistik deskriptif untuk mengetahui frekuensi serta persentase atas jawaban responden pada setiap item pernyataan. Variabel komitmen organisasi terdiri dari 9 item pernyataan yang telah di validasi dengan jumlah sampel sebanyak 88 responden.

Tanggapan responden pada masing-masing item pernyataan variabel komitmen organisasi disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 11**  
**Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Organisasi**

No	Deskripsi Item Pernyataan	Tanggapan Responden					Skor Aktual
		STS	TS	R	S	SS	
P1	Organisasi memiliki banyak arti secara pribadi	1	3	11	50	23	355
	Prosentase	1,1%	3,4%	12,5%	56,8%	26,1%	
P2	Masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga	1	4	13	49	21	349
	Prosentase	1,1%	4,5%	14,8%	55,7%	23,9%	
P3	Merasa menjadi bagian keluarga	0	3	1	51	33	378



	dari organisasi ini						
	Prosentase	0%	3,4%	1,1%	58%	37,5%	
P4	Berkeinginan tetap tinggal karena kebutuhan gaji	4	19	12	40	13	303
	Prosentase	4,5%	21,6%	13,6%	45,5%	14,8%	
P5	Berkeinginan tetap tinggal karena keuntungan yang didapat	6	31	17	28	6	261
	Prosentase	6,8%	35,2%	19,3%	31,8%	6,8%	
P6	Sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar	4	34	16	19	15	271
	Prosentase	4,5%	38,6%	18,2%	21,6%	17%	
P7	Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain sepertinya tidak etis bagi saya	3	15	15	34	21	319
	Prosentase	3,4%	17%	17%	38,6%	23,9%	
P8	Saya percaya pada nilai setia terhadap satu organisasi	0	2	14	40	32	366
	Prosentase	0%	2,3%	15,9%	45,5%	36,4%	
P9	Alasan utama mengapa saya terus bekerja untuk organisasi ini karena ada kewajiban moral untuk tetap tinggal di organisasi	0	2	9	50	27	366
	Prosentase	0%	2,3%	10,2%	56,8%	30,7%	

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.11, diketahui item pernyataan dengan skor terendah sebesar 261 pada item berkeinginan tetap tinggal karena keuntungan yang didapat. Sedangkan skor tertinggi sebesar 378 pada item merasa menjadi bagian keluarga dari organisasi ini.

#### 4.1.3.2 Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Organisasi

Data responden yang telah melakukan pengisian kuesioner pada variabel kinerja organisasi diuraikan dengan statistik deskriptif untuk mengetahui frekuensi serta persentase atas jawaban responden pada setiap item pernyataan. Variabel kinerja organisasi terdiri dari 14 item pernyataan yang telah di validasi dengan jumlah sampel sebanyak 88 responden.

Tanggapan responden pada masing-masing item pernyataan variabel kinerja organisasi disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 12**

#### **Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Organisasi**

No	Deskripsi Item Pernyataan	Tanggapan Responden					Skor Aktual
		STS	TS	R	S	SS	
P1	Organisasi dapat mencapai peningkatan kualitas pelayanan medis dan <i>non-medis</i>	1	0	2	47	38	382
	Prosentase	1,1%	0%	2,3%	53,4%	43,2%	
P2	Organisasi ini memberikan pelayanan berkualitas dengan biaya terjangkau	0	1	5	45	37	382
	Prosentase	0%	1,1%	5,7%	51,1%	42%	

P3	Organisasi dapat melakukan efisiensi biaya operasional untuk menekan pengeluaran organisasi	0	1	13	39	35	372
	Prosentase	0%	1,1%	14,8%	44,3%	39,8%	
P4	Organisasi dapat menjangkau pasar konsumen menurut segmentasi wilayah	0	0	5	56	27	374
	Prosentase	0%	0%	5,7%	63,6%	30,7%	
P5	Organisasi memiliki <i>data base</i> yang lengkap terkait retensi pelanggan	0	2	8	49	29	369
	Prosentase	0%	2,3%	9,1%	55,7%	33%	
P6	Strategi pemasaran dan promosi organisasi berhasil menarik perhatian dan minat masyarakat	0	1	11	43	33	372
	Prosentase	0%	1,1%	12,5%	48,9%	37,5%	
P7	Organisasi menjaga kepuasan pasien dengan menerima keluhan/komplain	0	0	2	46	40	390
	Prosentase	0%	0%	2,3%	52,3%	45,5%	
P8	Organisasi menerima pasien yang memiliki kartu kesehatan resmi dari pemerintah	1	2	4	37	44	385
	Prosentase	1,1%	2,3%	4,5%	42%	50%	
P9	Penggunaan teknologi di organisasi telah meningkatkan efisiensi dalam	0	1	1	43	43	392

	pelayanan kesehatan						
	Prosentase	0%	1,1%	1,1%	48,9%	48,9%	
P10	Memprioritaskan kebutuhan dan keinginan pasien dalam penyediaan layanan kesehatan secara konsisten	0	1	1	48	38	387
	Prosentase	0%	1,1%	1,1%	54,5%	43,2%	
P11	Organisasi memberlakukan penjadwalan pemeriksaan kembali pasien	0	1	2	46	39	387
	Prosentase	0%	1,1%	2,3%	52,3%	44,3%	
P12	Saya menyadari bahwa organisasi ini memberikan peluang yang cukup bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pelatihan dan pengembangan	1	0	5	46	36	380
	Prosentase	1,1%	0%	5,7%	52,3%	40,9%	
P13	Sistem informasi memungkinkan analisis data yang efektif untuk mengoptimalkan kinerja rumah sakit	0	1	4	42	41	387
	Prosentase	0%	1,1%	4,5%	47,7%	46,6%	
P14	Partisipasi dalam memperbaiki kinerja organisasi merupakan bagian integral dari tanggung jawab sebagai karyawan	0	0	2	48	38	388
	Prosentase	0%	0%	2,3%	54,5%	43,2%	

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.12, diketahui item pernyataan dengan skor terendah sebesar 369 pada item organisasi memiliki *data base* yang lengkap terkait retensi pelanggan. Sedangkan skor tertinggi sebesar 392 pada item penggunaan teknologi di organisasi telah meningkatkan efisiensi dalam pelayanan kesehatan.

#### 4.1.4 Uji Kualitas Data

##### 4.1.4.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya satu kuesioner yang digunakan. menunjukkan tingkat kevalidan atau keakuratan instrumen penelitian. Data dinyatakan valid apabila nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-2$  dan total setiap konstruksinya signifikan pada level 0,05 (Ghozali, 2018). Jumlah sampel dalam penelitian ini ( $n$ ) = 88 dan besarnya  $df$  dapat dihitung  $88-2 = 86$ . Dengan  $df = 86$  dan  $\alpha = 0,05$  maka didapat  $r$  tabel sebesar 0,1765.

Hasil uji validitas item pernyataan variabel *Total Quality Management* (X1) dinyatakan valid atau tidak valid disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 13**

##### **Hasil Uji Validitas Variabel *Total Quality Management***

<b><i>Total Quality Management</i> (X1)</b>		<b>r hitung</b>	<b>Keterangan</b>	
Pert.1	X1	Pearson Correlation	,563**	Valid
Pert.2	X1	Pearson Correlation	,510**	Valid
Pert.3	X1	Pearson Correlation	,715**	Valid
Pert.4	X1	Pearson Correlation	,619**	Valid
Pert.5	X1	Pearson Correlation	,684**	Valid

Pert.6 X1	Pearson Correlation	,603**	Valid
Pert.7 X1	Pearson Correlation	,810**	Valid
Pert.8 X1	Pearson Correlation	,691**	Valid
Pert.9 X1	Pearson Correlation	,607**	Valid
Pert.10 X1	Pearson Correlation	,575**	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.13, diketahui sebanyak 10 item pernyataan memiliki nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,1765) menunjukkan bahwa semua item pernyataan dikatakan valid.

Hasil uji validitas item pernyataan variabel *Servant Leadership* (X2) dinyatakan valid atau tidak disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 14**

**Hasil Uji Validitas Variabel *Servant Leadership***

<i>Servant Leadership</i> (X2)		<b>r hitung</b>	<b>Keterangan</b>
Pert.1 X2	Pearson Correlation	,752**	Valid
Pert.2 X2	Pearson Correlation	,896**	Valid
Pert.3 X2	Pearson Correlation	,827**	Valid
Pert.4 X2	Pearson Correlation	,762**	Valid
Pert.5 X2	Pearson Correlation	,821**	Valid
Pert.6 X2	Pearson Correlation	,892**	Valid
Pert.7 X2	Pearson Correlation	,898**	Valid
Pert.8 X2	Pearson Correlation	,861**	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.14, diketahui sebanyak 8 item pernyataan memiliki nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,1765) menunjukkan bahwa semua item pernyataan dikatakan valid.

Hasil uji validitas item pernyataan variabel Komitmen Organisasi (X3) dinyatakan valid atau tidak disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 15

## Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi (X3)		r hitung	Keterangan
Pert.1 X3	Pearson Correlation	,547**	Valid
Pert.2 X3	Pearson Correlation	,575**	Valid
Pert.3 X3	Pearson Correlation	,633**	Valid
Pert.4 X3	Pearson Correlation	,694**	Valid
Pert.5 X3	Pearson Correlation	,437**	Valid
Pert.6 X3	Pearson Correlation	,807**	Valid
Pert.7 X3	Pearson Correlation	,737**	Valid
Pert.8 X3	Pearson Correlation	,698**	Valid
Pert.9 X3	Pearson Correlation	,654**	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.15, diketahui sebanyak 9 item pernyataan memiliki nilai r hitung  $>$  r tabel (0,1765) menunjukkan bahwa semua item pernyataan dikatakan valid.

Hasil uji validitas item pernyataan variabel Kinerja Organisasi (Y) dinyatakan valid atau tidak disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 16

## Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Organisasi

Kinerja Organisasi (X3)		r hitung	Keterangan
Pert.1 Y	Pearson Correlation	,648**	Valid
Pert.2 Y	Pearson Correlation	,713**	Valid
Pert.3 Y	Pearson Correlation	,764**	Valid
Pert.4 Y	Pearson Correlation	,719**	Valid
Pert.5 Y	Pearson Correlation	,761**	Valid
Pert.6 Y	Pearson Correlation	,748**	Valid
Pert.7 Y	Pearson Correlation	,825**	Valid
Pert.8 Y	Pearson Correlation	,516**	Valid
Pert.9 Y	Pearson Correlation	,729**	Valid
Pert.10 Y	Pearson Correlation	,689**	Valid
Pert.11 Y	Pearson Correlation	,711**	Valid
Pert.12 Y	Pearson Correlation	,739**	Valid
Pert.13 Y	Pearson Correlation	,824**	Valid
Pert.14 Y	Pearson Correlation	,776**	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.16, diketahui sebanyak 14 item pernyataan memiliki nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,1765) menunjukkan bahwa semua item pernyataan dikatakan valid.

#### 4.1.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, handal atau menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan memiliki konsistensi dalam pengukuran. Uji reliabilitas dilakukan dengan membandingkan nilai *Cronbach's Alpha* pada *output* SPSS. Instrumen dikatakan reliabel jika *Cronbach's Alpha*  $>$  0,70 (Ghozali, 2018).

Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian pada variabel *Total Quality Management* (X1) disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 17**

#### **Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Total Quality Management***

##### ***Reliability Statistics***

<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b><i>N of Items</i></b>
,825	10

Sumber : Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.17, diketahui *Cronbach's Alpha* variabel *Total Quality Management* menunjukkan nilai sebesar  $0,825 > 0,7$  sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel, handal atau konsisten.



Hasil uji reliabilitas instrument penelitian pada variabel *Servant Leadership* (X2) disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 18**

**Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Servant Leadership***

**Reliability Statistics**

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
,936	8

Sumber : Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.18, diketahui *Cronbach's Alpha* variabel *Servant Leadership* menunjukkan nilai sebesar  $0,936 > 0,7$  sehingga instrument penelitian dinyatakan reliabel, handal atau konsisten.

Hasil uji reliabilitas instrument penelitian pada variabel Komitmen Organisasi (X3) disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 19**

**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi**

**Reliability Statistics**

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
,813	9

Sumber : Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.19, diketahui *Cronbach's Alpha* variabel Komitmen Organisasi menunjukkan nilai sebesar  $0,813 > 0,7$  sehingga instrument penelitian dinyatakan reliabel, handal atau konsisten.

Hasil uji reliabilitas instrument penelitian pada variabel Kinerja Organisasi (Y) disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 20**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Organisasi**

**Reliability Statistics**

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
,927	14

Sumber : Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.20, diketahui *Cronbach's Alpha* variabel Kinerja Organisasi (Y) menunjukkan nilai sebesar  $0,927 > 0,7$  sehingga instrument penelitian dinyatakan reliabel, handal atau konsisten.

#### 4.1.5 Uji Asumsi Klasik

##### 4.1.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas penelitian ini menggunakan analisis *one sample kolmogorov smirnov*, disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 21**  
**Hasil Uji Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		<i>Unstandardized Residual</i>
N		88
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,87204561
Most Extreme Differences	Absolute	,068
	Positive	,068
	Negative	-,057
Test Statistic		,068
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

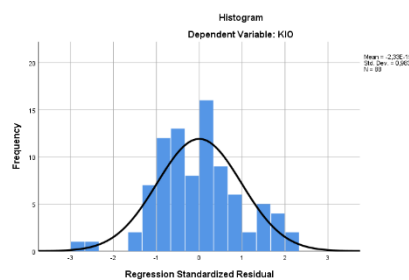
Sumber : Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.21, diketahui normalitas data ditunjukkan oleh nilai Asymp.Sig. (2-tailed) sebesar  $0,200 > \alpha (0,05)$ , maka data pada model penelitian dinyatakan berdistribusi normal.

Selain itu, uji normalitas data dapat pula dideteksi dengan kurva histogram dan grafik Normal P – P Plot disajikan pada gambar berikut:

**Gambar 4. 1**

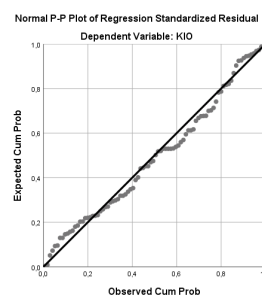
### Kurva Histogram



Berdasarkan gambar 4.1, menunjukkan bentuk simetris tidak menceng ke kanan atau ke kiri, maka data model penelitian dinyatakan memenuhi asumsi normalitas.

**Gambar 4. 2**

### Kurva Normal P – P Plot



Berdasarkan gambar 4.2, menunjukkan data menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal meski terdapat beberapa data yang tidak bersinggungan dengan garis diagonal, maka data model penelitian dinyatakan memenuhi asumsi normalitas.

#### 4.1.5.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi anatar variabel independen. Gejala multikolinieritas data penelitian dapat dideteksi dengan nilai *Tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factors*).

Hasil uji multikolinieritas data penelitian disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 22**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		<i>Collinearity Statistics</i>	
		<i>Tolerance</i>	VIF
1	(Constant)		
	Total Quality Management	,599	1,670
	Servant Leadership	,626	1,596
	Komitmen Organisasi	,845	1,184

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Sumber : Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.22, diketahui seluruh variabel independen memperoleh nilai *tolerance*  $\geq 0,10$  atau VIF  $\leq 10$ , maka data pada

model penelitian dinyatakan terhindar atau bebas dari gejala multikolinieritas.

#### 4.1.5.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas timbul akibat terjadinya ketidaksamaan varians residual dari suatu pengamatan kepengamatan yang lain. Hasil uji heteroskedastisitas data penelitian dengan menggunakan uji glejser disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 23**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

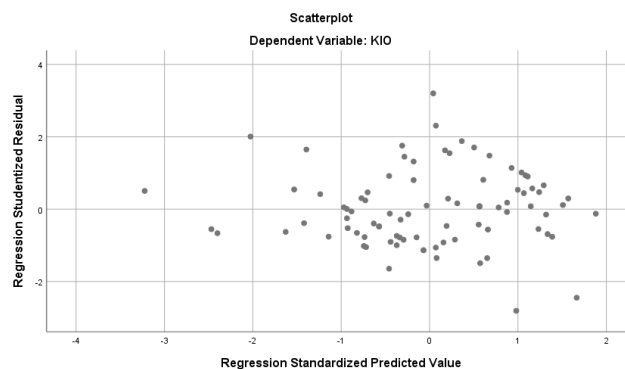
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1,968	2,744		,717	,475
	Total Quality Management	,070	,078	,126	,905	,368
	Servant Leadership	-,083	,065	-,173	-1,267	,209
	Komitmen Organisasi	,022	,052	,050	,427	,670

a. Dependent Variable: ABS\_RES  
Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.23, menjelaskan bahwa variabel bebas memperoleh nilai signifikansi  $> \alpha$  (0,05), dimana nilai signifikansi variabel *Total Quality Management* sebesar  $0,368 > 0,05$ . Nilai signifikansi variabel *Servant Leadership* sebesar  $0,209 > 0,05$ . Nilai signifikansi variabel *Komitmen Organisasi* sebesar  $0,670 > 0,05$ . Maka, model penelitian dinyatakan bebas dari gejala heteroskedastisitas.

Selain itu, gejala heteroskedastisitas data dapat pula dideteksi dengan menggunakan metode *scatterplot* disajikan pada gambar sebagai berikut :

**Gambar 4.3**  
**Kurva *Scatterplot***



Berdasarkan gambar 4.3, menunjukkan bahwa titik-titik yang terbentuk menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa data pada model penelitian tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.1.6 Uji Hipotesis

##### 4.1.6.1 Uji F

Uji F digunakan untuk uji kekokohan model. Uji F untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari seluruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Model penelitian yang memenuhi kriteria *goodness of fit* adalah model yang seluruh variabel independent mempengaruhi variabel dependennya (Ghozali, 2018).

$$F \text{ tabel} = df1 = k = 3$$

$$= df2 = n - k = 88 - 3 = 85$$

$$F \text{ tabel} = 2,712$$

**Tabel 4. 24**

**Hasil Uji F**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2305,950	3	768,650	49,500	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1304,368	84	15,528		
	Total	3610,318	87			

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Servant Leadership, Total Quality Management

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.24, menunjukkan nilai F hitung  $49,500 > F \text{ tabel}$  2,712. Kemudian nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel independen yaitu variabel *Total Quality Manangement*, *Servant Leadership*, dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu variabel Kinerja Organisasi. Maka model penelitian memenuhi kelayakan indikator kebaikan model penelitian (*goodness of fit*).

#### 4.1.5.2 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen atau besarnya persentase pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tetapnya

(Ghozali, 2018). Koefisien determinasi dinyatakan dalam persentase yang diketahui dari nilai *Adjusted R Square*, dimana nilai *Adjust R Square* merupakan nilai *R Square* yang telah disesuaikan atau diestimasikan dengan standar error (*error term*) atau tingkat kesalahan yang dapat ditoleransi dalam penelitian inisebesar 5% (0,05).

Hasil uji koefisien determinasi disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4. 25**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

**Model Summary**

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjust R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
1	,799 <sup>a</sup>	,639	,626	3,941

a. Predictors: (Constant), KO, SL, TQM

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.25, diketahui nilai *Adjust R square* sebesar 0,626. Hal ini menunjukkan variasi pada variabel kinerja organisasi dapat dijelaskan sebesar 62,6% oleh variabel *Total Quality Management*, *Servant Leadership*, dan Komitmen Organisasi sedangkan sisanya sebesar 37,4% dijelaskan oleh variabel diluar model yang diteliti.

#### 4.1.5.3 Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen secara individu. Berikut perhitungan t tabel :

$$t \text{ tabel} = ( n - k - 1 )$$



$$= (88 - 3 - 1)$$

$$= 84$$

$$t \text{ tabel} = 1,66320$$

**Tabel 4. 26**  
**Hasil Uji t**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	7,353	4,460		1,649	,103
	Total Quality Management	,803	,126	,539	6,366	,000
	Servant Leadership	,223	,106	,175	2,111	,038
	Komitmen Organisasi	,312	,085	,261	3,659	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024

1) Hipotesis Pertama ( $H_1$ )

Pengujian hipotesis pertama ( $H_1$ ), yakni *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi. Berdasarkan tabel 4.26, diketahui t hitung  $>$  t tabel ( $6,366 > 1,66320$ ) dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Artinya, *Total Quality Management* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Maka, hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang peneliti ajukan terbukti dapat diterima.

## 2) Hipotesis Kedua (H<sub>2</sub>)

Pengujian hipotesis kedua (H<sub>2</sub>), yakni *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi. Berdasarkan tabel 4.26, diketahui  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $2,111 > 1,66320$ ) dan nilai signifikansi sebesar  $0,038 < 0,05$ . Artinya, *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Maka, hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) yang peneliti ajukan terbukti dapat diterima.

## 3) Hipotesis Ketiga (H<sub>3</sub>)

Pengujian hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>), yakni Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi. Berdasarkan tabel 4.26, diketahui  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $3,659 > 1,66320$ ) dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Artinya, Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Maka, hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) yang peneliti ajukan terbukti dapat diterima.

### **4.1.5.4 Regresi Linear Berganda**

Analisis regresi linear digunakan untuk memprediksi nilai koefisien regresi variabel penelitian sebagai dasar untuk membuat persamaan matematis model penelitian. Hasil analisis regresi linear berganda disajikan pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4. 27**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	7,353	4,460		1,649	,103
	Total Quality Management	,803	,126	,539	6,366	,000
	Servant Leadership	,223	,106	,175	2,111	,038
	Komitmen Organisasi	,312	,085	,261	3,659	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024

Dari tabel 4.27, maka persamaan matematis regresi linear berganda sebagai berikut :

$$KIO = 7,353 + 0,803 \text{ TQM} + 0,223 \text{ SL} + 0,312 \text{ KO} + e$$

Berdasarkan persamaan regresi linear berganda, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar 7,353 menunjukkan bila tidak ada peningkatan atau penurunan *Total Quality Management*, *Servant Leadership*, dan *Komitmen Organisasi* maka nilai *Kinerja Organisasi* sebesar 7,353 persen.
2. Koefisien regresi *Total Quality Management* sebesar 0,803 menunjukkan setiap peningkatan *Total Quality Management*

sebesar 1 persen, maka akan meningkatkan Kinerja Organisasi sebesar 0,803 persen.

3. Koefisien regresi *Servant Leadership* sebesar 0,223 menunjukkan setiap peningkatan *Servant Leadership* sebesar 1 persen, maka akan meningkatkan Kinerja Organisasi sebesar 0,223 persen.
4. Koefisien regresi *Komitmen Organisasi* sebesar 0,312 menunjukkan setiap peningkatan *Komitmen Organisasi* sebesar 1 persen, maka akan meningkatkan Kinerja Organisasi sebesar 0,312 persen.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Organisasi**

*Total Quality Management* (TQM) merupakan alat bantu yang digunakan perusahaan dalam melaksanakan kinerjanya. Perusahaan jasa perlu menerapkan *Total Quality Management* (TQM) untuk melakukan peningkatan kualitas, memaksimalkan daya saing dan perbaikan terus menerus. Adanya pengelolaan yang baik dan terorganisir akan membuat perusahaan lebih mudah untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Pencapaian target tersebut tidak akan lepas dari penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang akan membantu memperbaiki kinerja perusahaan.

Diterapkannya *Total Quality Management* (TQM) maka kegiatan operasional perusahaan telah melalui prosedur yang berlaku dan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan memenuhi standar mutu dan kualitas yang tinggi sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi. Penerapan TQM berkontribusi pada manfaat yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memperbaiki posisi persaingan sehingga meningkatkan pangsa pasar dan meningkatkan laba perusahaan (Antari & Setiawan, 2022).

*Total Quality Management* (TQM) memiliki unsur-unsur yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Unsur - unsur *Total Quality Management* (TQM) yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Unsur-unsur dari *Total Quality Management* (TQM) ini merupakan unsur yang membangun dan mengarahkan kinerja manajerial ke arah yang lebih baik lagi, sehingga dapat membantu perusahaan mencapai tujuan dari organisasi. Semua usaha dalam manajemen dalam *Total Quality Management* (TQM) diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan. Apapun yang dilakukan manajemen tidak akan ada gunanya bila akhirnya tidak menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan (Istiqomah et al, 2021).

Hasil penelitian diketahui bahwa *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil tersebut didasarkan kepada kriteria uji hipotesis,  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $6,366 > 1,66320$ ) dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Artinya, *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Maka, hipotesis pertama (H1) yang peneliti ajukan dalam penelitian ini terbukti dapat diterima. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zehir dan Zehir (2023), Puthanveetil et al (2021), Dinata & Purnawati (2021), dan Pratiwi et al (2022) yang menyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

#### **4.2.2 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Organisasi**

*Servant Leadership* atau kepemimpinan melayani merupakan tipe pemimpin yang melayani mampu memfasilitasi lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan dan mendorong pertumbuhan dan perkembangan para pegawai. *Servant leadership* juga merupakan kepemimpinan yang membahas masalah etika, pengalaman pelanggan, dan keterlibatan karyawan sambil menciptakan budaya organisasi yang unik, di mana pemimpin dan pengikut bersatu untuk mencapai tujuan organisasi tanpa kekuasaan posisional atau otoritatif (Nugraha et al, 2023).

Menurut Zebua et al (2023) pemimpin tipe ini dapat membangun empati kepada pegawai, mampu berkomunikasi, dan menjadi pendengar yang baik. Kepemimpinan yang melayani telah diakui sebagai filosofi

kepemimpinan yang mengatasi masalah etika (Carter & Baghurst, 2014). Mereka berpusat pada orang dan menghargai layanan kepada orang lain secara umum dan lebih khusus lagi kepada pengikutnya (Saleem et al, 2020). Kepemimpinan pelayan mengajarkan bahwa setiap pemimpin harus terlebih dahulu melakukan pelayanan atau menjadi teladan yang layak, selanjutnya diikuti oleh karyawan (Mujiyanto et al, 2023).

*Servant leadership* dapat memberikan keleluasaan yang besar kepada karyawannya untuk bekerja, hal ini dapat dilakukan karena *servant leadership* memenuhi kebutuhan fisik, spiritual, emosional, dan menciptakan kualitas hidup organisasi yang lebih baik (Setyaningrum et al, 2017). *Servant leadership* dapat membawa perubahan positif bagi perusahaan karena dianggap sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang paling ideal yang dapat menghasilkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menghadapi era persaingan.

Hasil penelitian diketahui bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil tersebut didasarkan kepada kriteria uji hipotesis,  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $2,111 > 1,66320$ ) dan nilai signifikansi sebesar  $0,038 < 0,05$ . Artinya, *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Maka, hipotesis kedua (H2) yang peneliti ajukan dalam penelitian ini terbukti dapat diterima. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muller et al (2018) dan Triraharjo et al (2019) yang menyatakan bahwa

*servant leadership* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

#### **4.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi**

Komitmen organisasi menunjukkan hubungan keterlibatan individu dalam suatu organisasi yang berdasarkan kepercayaan serta rasa ikut memiliki atas organisasi untuk dapat mewujudkan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi menjadi isu penting karena mencerminkan kesediaan pegawai untuk melakukan upaya demi terciptanya tujuan kepentingan organisasi dan keinginan untuk tetap berada di dalamnya (Đorđević et al, 2020).

Hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu instansi pemerintahan mampu menghasilkan kinerja yang baik (Kouzes, 2011). Saat ini, tidak ada organisasi yang dapat mencapai kinerja puncaknya kecuali setiap karyawannya berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memahami konsep komitmen dan hasil yang mungkin dicapai. Komitmen organisasi sangat penting pengaruhnya kepada penyelesaian suatu pekerjaan agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Perusahaan dengan kinerja ternama memandang bahwa komitmen karyawan merupakan faktor utama yang berkontribusi dalam mempertahankan kesuksesan dan menciptakan nilai.



Komitmen organisasi dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota yang bersifat kolektif (Sitio & Parhusip, 2023). Adanya komitmen terhadap tujuan akan berpengaruh pada *performance* baik secara langsung maupun tidak langsung, dimana kinerja yang baik dilatar belakangi oleh komitmen yang kuat. Komitmen merupakan salah satu faktor penting dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai pelayan publik (Rochbani et al, 2022).

Hasil penelitian diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil tersebut didasarkan kepada kriteria uji hipotesis,  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $3,659 > 1,66320$ ) dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Artinya, Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Maka, hipotesis ketiga (H3) yang peneliti ajukan dalam penelitian ini terbukti dapat diterima. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dahlan dan Madjojo (2020), Dinku (2018), Sitio dan Parhusip (2023), Ulabor dan Bosede (2019), dan Ekienabor dan Ehijiele (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.