

**JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI UNIVERSITAS SAM  
RATULANGI (JMBI UNSRAT)**

**ANALISIS DAMPAK TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA  
OPERASIONAL: STUDI KASUS DI SILOAM HOSPITALS MANADO**

**Cazy Emni Ferona Umboh, Victor Soeindra**

Universitas Pelita Harapan, Surabaya

**ARTICLE INFO**

**Keywords:** *TQM, Managerial Leadership, Continuous Improvement, Employee Involvement, Service Quality, dan Process Management, RS Siloam Manado, SEM*

**Kata Kunci:** *TQM, Kepemimpinan Manajerial, Peningkatan Berkelanjutan, Keterlibatan Karyawan, Kualitas Layanan, dan Manajemen Proses, Rumah Sakit Siloam Manado, SEM*

Corresponding author:

**Cazy Emni Ferona Umboh**

**Abstract.** This study aims to analyze the impact of Total Quality Management (TQM) implementation on Organizational Performance at Siloam Hospitals Manado. The main focus of the study is on five dimensions of TQM, namely: Managerial Leadership, Continuous Improvement, Employee Engagement, Service Quality, and Process Management. This study uses a quantitative approach with a survey method and Structural Equation Modeling (SEM) analysis to test the causal relationship between these variables. Primary data were collected through the distribution of closed-ended questionnaires based on a Likert scale to 200 respondents consisting of medical and administrative personnel at Siloam Hospital Manado. The results show that Service Quality and Process Management have a positive and significant effect on Organizational Performance, while the Employee Engagement variable shows a positive but not statistically significant effect.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap *Organizational Performance* pada Siloam Hospitals Manado. Fokus utama penelitian adalah pada lima dimensi TQM yaitu: *Managerial Leadership, Continuous Improvement, Employee Involvement, Service Quality, dan Process Management*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel tersebut. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner tertutup berbasis skala Likert kepada 200 responden yang terdiri dari tenaga medis dan administratif di RS Siloam Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Service Quality* dan *Process Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance*, sedangkan variabel *Employee Involvement* menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan secara statistik.

## PENDAHULUAN

Rumah sakit adalah fasilitas kesehatan yang menyediakan pelayanan medis dan perawatan bagi pasien yang mengalami berbagai jenis kondisi kesehatan, mulai dari penyakit ringan sampai kasus yang lebih serius. Tujuan utama rumah sakit adalah untuk dapat mendiagnosis, merawat, dan menyembuhkan penyakit atau gangguan kesehatan pada pasien. Kualitas pelayanan kesehatan memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan pasien dan meningkatkan kesehatan masyarakat secara keseluruhan. Pelayanan kesehatan yang berkualitas memberikan perawatan yang optimal dan efektif kepada pasien (Edura Wan Rashid et al., 2009). Dari perspektif sistem kesehatan, pelayanan kesehatan berkualitas dapat mengurangi biaya jangka panjang dengan mencegah komplikasi yang dapat dihindari, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan meningkatkan efisiensi operasional (Zehir et al., 2023). Menurut Nguyen et al. (2021), penerapan Total Quality Management (TQM) dalam rumah sakit harus dilakukan secara menyeluruh melalui penguatan kepemimpinan manajemen puncak, keterlibatan karyawan, budaya perbaikan berkelanjutan, fokus pada pasien, dan pengelolaan proses yang sistematis. Manajemen mutu tidak sekadar mengatur prosedur teknis, melainkan membangun budaya organisasi yang mendorong seluruh pegawai aktif berpartisipasi dalam peningkatan layanan.

Dengan integrasi praktik TQM ke dalam seluruh aspek pelayanan medis dan administrasi, rumah sakit dapat meningkatkan efisiensi operasional, menurunkan tingkat kesalahan layanan, mempercepat proses, meningkatkan kepuasan pasien, serta mendorong pertumbuhan kinerja operational, Nguyen et al. (2021). Selain itu, Yousaf & Altaf (2021) menegaskan bahwa penerapan praktik Total Quality Management (TQM) secara efektif bukan hanya meningkatkan kualitas pelayanan, tetapi juga memperkuat proses manajemen pengetahuan dalam organisasi layanan. Dalam konteks rumah sakit, penerapan TQM mampu mendorong pertukaran pengetahuan, pembelajaran organisasi, serta penyebaran informasi mutu yang akurat di seluruh level organisasi. Integrasi TQM dengan proses manajemen pengetahuan berperan penting dalam pengambilan keputusan mutu berbasis data serta mendorong budaya pembelajaran berkelanjutan yang sangat dibutuhkan di lingkungan pelayanan kesehatan (Yousaf & Altaf, 2021).

Alzoubi & Ahmed (2020) menegaskan bahwa keberhasilan TQM sangat dipengaruhi oleh kemampuannya menciptakan inovasi pelayanan melalui keterlibatan karyawan dan pengelolaan proses yang sistematis. Hal ini menjadi sangat relevan dalam konteks rumah sakit yang menghadapi tantangan peningkatan mutu layanan dan kepuasan pasien secara berkelanjutan. Pasien yang merasa puas dengan pelayanan kesehatan cenderung patuh terhadap perawatan mereka. Aksesibilitas yang lebih baik terhadap layanan kesehatan termasuk ketersediaan fasilitas kesehatan, pelayanan darurat yang efisien, dan pendekatan yang inklusif untuk memastikan bahwa semua lapisan masyarakat dapat mengakses perawatan yang diperlukan. Kepercayaan masyarakat terhadap sistem kesehatan secara keseluruhan penting untuk mengatasi ketidakpastian dan kekhawatiran yang mungkin dirasakan oleh masyarakat terhadap pelayanan kesehatan (Nilsson et al., 2001). Abbeh et al. (2019) menyatakan bahwa Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan manajemen strategis yang menyeluruh, yang berfokus pada peningkatan kualitas secara berkesinambungan di seluruh proses organisasi melalui keterlibatan seluruh karyawan, komitmen manajemen puncak, dan penguatan budaya organisasi berbasis mutu. Mereka menegaskan bahwa keberhasilan implementasi TQM sangat bergantung pada seberapa konsisten manajemen dalam mendorong budaya mutu, keterbukaan terhadap inovasi, dan pemberdayaan karyawan untuk terlibat aktif dalam proses perbaikan. Dalam konteks organisasi pelayanan, seperti rumah sakit, penerapan TQM memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, pengurangan kesalahan layanan, serta penguatan daya saing organisasi dalam jangka panjang (Abbeh et al., 2019).

Durairatnam et al. (2020) menekankan bahwa keberhasilan Total Quality Management (TQM) sangat dipengaruhi oleh peran faktor manusia, yaitu keterlibatan karyawan, motivasi intrinsik, dukungan manajemen puncak, kerja tim, dan pelatihan yang berkelanjutan. Mereka menjelaskan bahwa TQM bukan hanya sekedar penerapan prosedur standar, tetapi memerlukan keterlibatan emosional dan partisipasi aktif dari seluruh karyawan untuk mendorong budaya mutu yang berkelanjutan. Faktor-faktor manusia ini menjadi kunci utama dalam meningkatkan motivasi internal karyawan, yang pada akhirnya berdampak signifikan pada peningkatan kinerja kualitas organisasi secara keseluruhan, termasuk di sektor pelayanan seperti rumah sakit yang sangat mengandalkan kualitas layanan dan keterlibatan SDM. Melibatkan manajemen sumber daya yang efisien dan bijak mencakup optimalisasi proses operasional, penggunaan teknologi yang tepat, dan alokasi sumber daya yang rasional untuk memberikan pelayanan yang optimal dan berkualitas, sehingga dapat meningkatkan indeks kesehatan masyarakat secara keseluruhan. Hal ini berdampak positif pada tingkat harapan hidup, kualitas hidup, dan produktivitas masyarakat (Sureshchandar G. S. et al., 2001).

Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam rumah sakit dimulai dengan penetapan visi dan tujuan yang menitikberatkan pada pelayanan kesehatan berkualitas, keamanan pasien, dan kepuasan pasien. Langkah-langkah melibatkan komitmen penuh pimpinan rumah sakit, pengukuran kinerja melalui indikator kunci, analisis proses operasional, dan penerapan sistem manajemen mutu. Keterlibatan karyawan, pelibatan pasien, penerapan teknologi, dan pelatihan terus-menerus merupakan aspek penting dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung prinsip-prinsip TQM. Siklus peningkatan berkelanjutan, pemantauan kinerja terus-menerus, dan pembangunan budaya yang berfokus pada inovasi dan pelayanan pasien menjadi elemen integral dalam implementasi TQM yang berhasil (Lee, S. M et al., 2022). Implementasi TQM juga mencakup aspek pengelolaan sumber daya yang bijak dan pendekatan yang adaptif sesuai karakteristik dan kebutuhan rumah sakit. Dengan menjalankan siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act), rumah sakit dapat terus melakukan peningkatan berkelanjutan, merespons perubahan, dan memastikan kesinambungan dalam memberikan pelayanan kesehatan berkualitas. Kesadaran, partisipasi penuh karyawan, dan budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan menjadi kunci keberhasilan dalam menerapkan TQM di rumah sakit (Wardhani et al., 2009).

Dalam upayanya untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, TQM mendorong keamanan pasien dengan mengurangi risiko kesalahan medis. Implementasi TQM juga mencakup efisiensi operasional dengan mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan serta peningkatan manajemen sumber daya yang bijak. Dengan memprioritaskan kepuasan pasien, rumah sakit dapat merespons preferensi dan harapan pasien, membangun hubungan jangka panjang, dan meningkatkan pengalaman pasien secara keseluruhan. Selain itu, TQM mendorong pencegahan penyakit dan promosi kesehatan sebagai bagian integral dari layanan kesehatan (Zehir et al., 2023). Melalui perubahan budaya organisasi, keterlibatan karyawan, dan penerapan praktik manajemen yang efisien, TQM membawa dampak positif terhadap penyelenggaraan layanan kesehatan yang berkualitas, aman, dan responsif terhadap kebutuhan pasien serta masyarakat (Edura Wan Rashid et al., 2009).

Efisiensi operasional dalam layanan kesehatan memiliki signifikansi yang besar, karena memungkinkan penyediaan pelayanan yang cepat, tepat, dan ekonomis. Dengan mengurangi waktu tunggu pasien dan memberikan respons cepat terhadap kebutuhan medis mendesak, efisiensi meningkatkan hasil klinis, terutama dalam kondisi darurat. Selain itu, efisiensi operasional memastikan penggunaan sumber daya yang optimal, menghindari pemborosan, dan meningkatkan kapasitas layanan, menciptakan ketepatan dan manfaat ekonomis. Dengan mengelola biaya operasional dengan efektif, rumah sakit dapat menjaga keberlanjutan layanan kesehatan yang terjangkau tanpa mengorbankan kualitas, memberikan manfaat positif bagi pasien dan masyarakat secara keseluruhan (Kannan, V. 2005). Rumah sakit menghadapi

tantangan finansial yang signifikan, terutama terkait peningkatan biaya perawatan dan penurunan pendapatan. Peningkatan biaya perawatan, seperti biaya teknologi medis, peralatan terbaru, dan biaya tenaga kerja, dapat memberikan tekanan finansial yang besar. Inovasi medis yang meningkatkan kualitas layanan juga seringkali diimbangi dengan beban biaya yang tinggi. Di sisi lain, rumah sakit dapat mengalami penurunan pendapatan akibat faktor-faktor seperti kurangnya asuransi kesehatan yang memadai, perubahan kebijakan pembayaran pemerintah, atau penurunan kunjungan pasien selama situasi darurat kesehatan masyarakat (Zehir et al., 2023).

Perubahan regulasi dan struktur pembayaran juga dapat menyebabkan ketidakpastian finansial. Oleh karena itu, rumah sakit perlu mengimplementasikan strategi manajemen finansial yang cerdas, efisiensi biaya, dan diversifikasi pendapatan untuk menjaga stabilitas keuangan dan terus memberikan layanan kesehatan berkualitas (Brambilla et al., 2022). Pengurangan biaya operasional yang terjadi sebagai hasil dari ini dapat meningkatkan margin keuntungan dan membantu manajemen lebih efektif dalam mengelola pendapatan dan pengeluaran (Anderson, J. A. 2010). Selain itu, TQM dapat meningkatkan kepuasan pasien melalui peningkatan kualitas layanan, yang tidak hanya dapat meningkatkan citra rumah sakit tetapi juga dapat meningkatkan daya tarik bagi pasien baru dan dukungan masyarakat, yang secara tidak langsung dapat mendukung kesehatan keuangan rumah sakit.

Penerapan Total Quality Management (TQM) di Siloam Hospitals Manado berpotensi memberikan dampak positif pada efisiensi operasional dan kesehatan keuangan. Melalui TQM, rumah sakit dapat meningkatkan efisiensi dalam proses operasional dengan mengidentifikasi dan mengatasi pemborosan serta meningkatkan produktivitas staf (Kennedy et al., 2009). Siloam Hospitals Manado adalah bagian dari jaringan rumah sakit modern yang berlokasi di Kota Manado, Sulawesi Utara, Indonesia. Dengan fasilitas medis yang lengkap dan tenaga medis yang terampil, rumah sakit ini menyediakan berbagai layanan kesehatan mulai dari pelayanan umum hingga spesialis, seperti kardiolog, bedah, dan neurologi. Dukungan dari teknologi medis terkini membantu dalam diagnosis dan perawatan pasien dengan efektif, sementara komitmen terhadap praktik keberlanjutan mungkin juga menjadi bagian dari operasionalnya, mencakup pengelolaan limbah medis dan efisiensi energi (Internal Data, 2024).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji efek dari praktik-praktik *Total Quality Management* yaitu meliputi : Kepemimpinan manajemen, perbaikan berkelanjutan, fokus pada pelanggan, keterlibatan karyawan, dan manajemen proses, dalam kegiatan operasional di Siloam Hospitals Manado. Sejalan dengan tujuan tersebut , kualitas pelayanan dan pentingnya pelayanan bagi rumah sakit sangat ditekankan. Kemudian, praktik-praktik TQM dan dimensi-dimensi kinerja dibahas berdasarkan tinjauan literatur. Pengurangan biaya operasional yang terjadi sebagai hasil dari ini dapat meningkatkan margin keuntungan dan membantu manajemen lebih efektif dalam mengelola pendapatan dan pengeluaran. Selain itu, TQM dapat meningkatkan kepuasan pasien melalui peningkatan kualitas layanan, yang tidak hanya dapat meningkatkan citra rumah sakit tetapi juga dapat meningkatkan daya tarik bagi pasien baru dan dukungan masyarakat, yang secara tidak langsung dapat mendukung kesehatan keuangan rumah sakit.

## LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESA

Alzoubi & Ahmed (2020) menjelaskan bahwa penerapan Total Quality Management (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, baik secara langsung maupun melalui penguatan kapabilitas inovasi organisasi sebagai mediator. Dalam konteks rumah sakit, praktik TQM seperti komitmen kepemimpinan, keterlibatan karyawan, perbaikan proses, dan fokus pada pelanggan menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi pelayanan kesehatan. Penerapan TQM di rumah sakit

tidak hanya memperbaiki mutu layanan secara sistematis, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi dalam menghadapi tuntutan mutu layanan kesehatan yang dinamis. Secara umum, *Managerial Leadership* dapat didefinisikan sebagai proses di mana seorang individu atau kelompok dalam suatu organisasi mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. *Managerial Leadership* melibatkan kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia, mengambil keputusan strategis, membangun budaya kerja yang positif, dan menyediakan arah yang jelas untuk mencapai visi dan misi organisasi. Dalam konteks rumah sakit atau sektor layanan kesehatan, *Managerial Leadership* juga dapat mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, mempromosikan inovasi dalam pelayanan kesehatan, dan memastikan kualitas layanan yang tinggi bagi pasien.

Menurut Zehir & Zehir (2023), managerial leadership dalam Total Quality Management (TQM) adalah komitmen aktif pimpinan puncak dalam menetapkan visi mutu, mengarahkan seluruh organisasi, dan memastikan seluruh proses organisasi berjalan sesuai standar mutu yang konsisten. Kepemimpinan manajerial berperan kunci dalam memobilisasi sumber daya, memberikan arahan strategis, serta mengawasi pelaksanaan mutu secara menyeluruh di seluruh lini organisasi rumah sakit. Komitmen manajemen puncak menjadi pendorong utama keberhasilan implementasi TQM di sektor layanan kesehatan. Kepemimpinan yang efektif dalam konteks Total Quality Management (TQM) melibatkan manajer dalam menciptakan visi yang jelas dan mendorong perubahan yang diperlukan untuk implementasi TQM dengan sukses. Para pemimpin diharapkan untuk mengesampingkan status administratif tradisional mereka dan menjadi pemimpin yang mendefinisikan tujuan, mengarahkan inisiatif kualitas, serta mempengaruhi perilaku orang-orang untuk mengadopsi praktik-praktik baru yang diperlukan untuk TQM (Zehir et al., 2023).

Durairatnam et al. (2020) menekankan bahwa peran pimpinan tidak hanya mengatur proses, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan emosional karyawan. Dukungan manajerial menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi karyawan untuk berinovasi, terlibat aktif, dan berkomitmen dalam proses peningkatan mutu. Selain itu, manajemen puncak juga perlu secara konsisten memantau dan mengevaluasi aktivitas yang terkait dengan perawatan kesehatan yang baik untuk memastikan bahwa pelayanan terus ditingkatkan. Dengan demikian, melalui komitmen dan kepemimpinan yang kuat dari manajemen puncak, rumah sakit dapat berhasil mengimplementasikan praktik perawatan kesehatan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi secara aktif dan efektif (Lee, S. M et al., 2022).

*Mangaement Leadership* dalam implementasi Total Quality Management (TQM) di Siloam Hospitals Manado diharapkan mampu menciptakan visi yang jelas, memotivasi karyawan, meningkatkan kualitas dan efisiensi operasional, serta fokus pada kepuasan pelanggan. Dengan kepemimpinan yang efektif, organisasi dapat mencapai tujuan peningkatan kualitas, efisiensi, dan kepuasan pelanggan, serta menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada hasil yang lebih baik. Harapan dari *Mangaement Leadership* terhadap kinerja keuangan organisasi meliputi beberapa aspek kunci. *Mangaement Leadership* diharapkan mampu menciptakan strategi keuangan yang efektif, mengelola sumber daya secara optimal, meningkatkan profitabilitas, dan mengurangi biaya operasional.

Untuk meningkatkan *Mangaement Leadership* terhadap kinerja operasional di Siloam Hospitals Manado, strategi yang dapat diterapkan meliputi pengembangan kepemimpinan melalui pelatihan, penyusunan strategi keuangan, peningkatan efisiensi operasional dengan menghilangkan hambatan dan menerapkan praktik manajemen yang efisien, serta monitoring kinerja secara berkala. Kolaborasi tim yang baik, inovasi, dan perbaikan berkelanjutan juga perlu ditekankan untuk mencapai tujuan bersama

dalam meningkatkan kinerja operasional dan keuangan. Dengan penerapan strategi ini secara konsisten Siloam Hospitals Manado dapat memperkuat *Mangaement Leadership* mereka dan mencapai kinerja operasional dan keuangan yang lebih baik serta berkelanjutan. *Mangaement Leadership* yang efektif di Siloam Hospitals Manado selalu dilakukan untuk meningkatkan kinerja operasional. Ini mencakup pengembangan visi dan strategi yang jelas, pengelolaan sumber daya manusia yang efisien, peningkatan efisiensi operasional, dorongan terhadap inovasi dan pengembangan teknologi, serta manajemen risiko yang efektif. Dengan fokus pada aspek-aspek ini, rumah sakit dapat memperbaiki kualitas layanan, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan mencapai tujuan keuangan yang berkelanjutan.

## Pengembangan Hipotesis

### Pengaruh Managerial Leadership terhadap Organization Performance

Zehir & Zehir (2023) dalam studinya terhadap rumah sakit-rumah sakit di Turki menemukan bahwa managerial leadership berkontribusi positif terhadap *Organization Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen pimpinan terhadap mutu berdampak langsung pada proses kerja, kecepatan layanan, serta kepuasan pasien sebagai bagian dari *Organizational Performance*. Kepemimpinan ini berperan membentuk budaya, mengarahkan strategi, serta memastikan sinergi seluruh dimensi TQM menuju peningkatan *Organization Performance* secara berkelanjutan.

Menurut Kaynak (2003), kepemimpinan yang efektif adalah faktor kunci dalam mengkoordinasikan praktik TQM lainnya seperti pelatihan, keterlibatan karyawan, dan pengelolaan proses. Pemimpin tidak hanya menciptakan visi mutu, tetapi juga memastikan implementasinya melalui alokasi sumber daya, pelatihan yang relevan, dan keterlibatan langsung. Berdasarkan teori di atas dan hasil penelitian terdahulu, maka ditetapkan hipotesis:

### H1: *Managerial Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Performance*

### Pengaruh Continuous Improvement terhadap Organization Performance

*Continuous improvement* merupakan proses sistematis untuk secara berkelanjutan mengevaluasi dan memperbaiki layanan, proses kerja, serta kualitas output dalam organisasi. Dalam konteks rumah sakit, perbaikan berkelanjutan mencakup penyempurnaan prosedur medis, administrasi, dan pelayanan pasien yang dilakukan secara rutin dan berbasis data. Zehir & Zehir (2023) menunjukkan bahwa continuous improvement memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja operasional rumah sakit, terutama dalam hal efisiensi layanan dan kepuasan pasien. Hal ini disebabkan oleh kemampuannya menciptakan organisasi yang responsif terhadap perubahan dan berorientasi pada hasil.

Lebih lanjut, Lee et al. (2002) menegaskan bahwa budaya continuous improvement adalah inti dari organisasi pembelajar. Ketika perbaikan menjadi bagian dari budaya kerja, organisasi mampu beradaptasi lebih cepat dan menghasilkan inovasi yang meningkatkan efektivitas serta daya saing jangka panjang. Dengan demikian, rumah sakit yang secara aktif menerapkan prinsip continuous improvement akan memiliki peluang lebih besar dalam mencapai keunggulan operasional dan peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh. Berdasarkan teori di atas dan hasil penelitian terdahulu, maka ditetapkan hipotesis:

### H2: *Continuous improvement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Performance*.

### Pengaruh Employee Involvement terhadap Organization Performance

*Employee involvement* mengacu pada sejauh mana karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan mutu, serta perbaikan layanan di dalam organisasi. Meskipun dalam hasil penelitian Zehir & Zehir (2023) variabel ini tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap kinerja operasional maupun keuangan, keterlibatan karyawan tetap dianggap sebagai pilar penting dalam implementasi Total Quality Management (TQM). Karyawan yang terlibat aktif akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar, memahami tujuan organisasi secara lebih mendalam, dan lebih terbuka terhadap perubahan.

Mosadeghrad (2005) menyatakan bahwa keberhasilan implementasi TQM sangat bergantung pada keterlibatan aktif seluruh staf, dan tanpa partisipasi menyeluruh, inisiatif mutu cenderung gagal. Hal serupa ditegaskan oleh Yang (2006), yang menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan dalam praktik sumber daya manusia, pelatihan, dan komunikasi internal mendorong pencapaian produktivitas dan efektivitas organisasi secara signifikan.

Dengan demikian, meskipun secara empiris hasil pengujian dalam jurnal utama belum signifikan, konsep employee involvement tetap penting dalam mendukung tercapainya organizational performance karena berperan dalam membangun budaya kolaboratif dan inovatif yang berorientasi mutu. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan implementasi mutu menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap hasil organisasi (Mosadeghrad, 2005; Yang, 2006). Berdasarkan teori di atas dan hasil penelitian terdahulu, maka ditetapkan hipotesis:

#### **H3: *Employee Involvement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Performance*.**

### Pengaruh Service Quality terhadap Organization Performance

Dalam penelitian Zehir & Zehir (2023), *service quality* terbukti sebagai dimensi TQM yang paling signifikan memengaruhi *organizational performance*. Hasil model struktural menunjukkan bahwa *service quality* memiliki kontribusi sebesar 35,7% terhadap *organization performance*. Ini menjadikannya faktor dominan dalam meningkatkan efisiensi pelayanan dan reputasi rumah sakit. Fuentes-Fuentes et al. (2004) mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa orientasi pelanggan adalah fondasi dari keunggulan kompetitif jangka panjang. Rumah sakit yang mengelola standar layanan secara konsisten dan mengintegrasikan kebutuhan pasien dalam desain layanannya akan lebih berhasil mencapai kinerja organisasi yang unggul. Kualitas pelayanan yang baik meningkatkan kepuasan dan loyalitas pasien, memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi, serta mengurangi keluhan atau kesalahan layanan. Hal ini berkontribusi langsung terhadap keberlangsungan dan pertumbuhan kinerja rumah sakit. Berdasarkan teori di atas dan hasil penelitian terdahulu, maka ditetapkan hipotesis:

#### **H4: *Service Quality* berpengaruh positif terhadap *Organizational Performance*.**

### Pengaruh Process Management terhadap Organization Performance

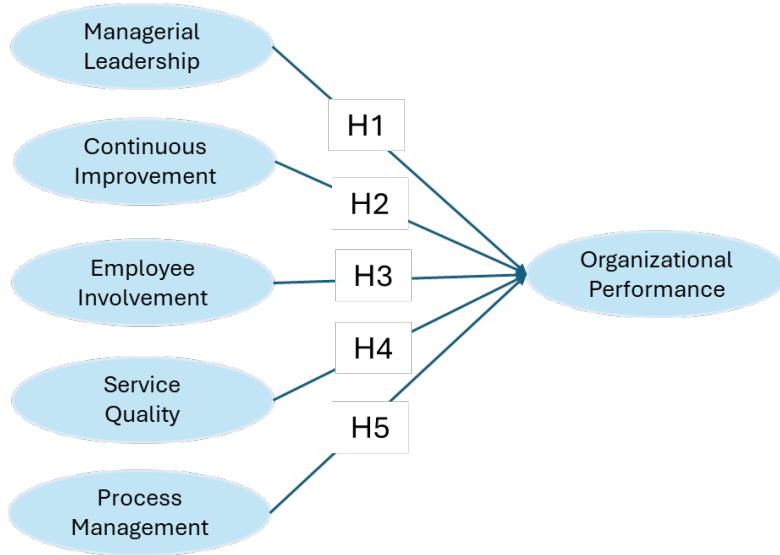
Zehir & Zehir (2023) menunjukkan bahwa process management memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja rumah sakit, baik dari sisi operasional maupun keuangan. Manajemen proses yang terstruktur membantu organisasi dalam mengelola prosedur kerja dengan efisiensi, konsistensi, dan kepatuhan terhadap standar mutu. Kaynak (2003) menekankan bahwa kemampuan organisasi dalam mengelola proses internal merupakan salah satu kunci keberhasilan implementasi TQM dan peningkatan kinerja secara keseluruhan. Pengelolaan proses yang efektif dan terdokumentasi secara sistematis membantu rumah sakit dalam mencapai efisiensi dan kepatuhan terhadap standar mutu (Kaynak, 2003; Zehir & Zehir, 2023). Kaynak (2003) juga menegaskan bahwa process management merupakan komponen vital dalam kerangka TQM karena memberikan struktur yang jelas bagi pelaksanaan mutu

secara menyeluruh. Ketika organisasi mampu mengendalikan dan memperbaiki prosesnya secara sistematis, maka peningkatan efisiensi dan pencapaian tujuan strategis dapat lebih mudah dicapai. Pengelolaan proses yang efektif dan terdokumentasi secara sistematis membantu rumah sakit dalam mencapai efisiensi dan kepatuhan terhadap standar mutu (Kaynak, 2003; Zehir & Zehir, 2023). Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa rumah sakit yang memiliki sistem manajemen proses yang terstandarisasi mampu menekan variasi dalam pelayanan, mempercepat alur kerja, dan mengurangi kesalahan medis maupun administratif. Hal ini berdampak langsung terhadap peningkatan produktivitas staf dan kualitas pengalaman pasien, dua indikator penting dari organizational performance. Berdasarkan teori di atas dan hasil penelitian terdahulu, maka ditetapkan hipotesis:

#### **H5: Process Management berpengaruh positif terhadap *Organizational Performance*.**

##### Model Penelitian

Model penelitian yang diusulkan oleh penulis merupakan model penelitian yang digunakan oleh (Zehir & Zehir (2023)). Pada penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah *managerial leadership*, *continuous improvement*, *employee involvement*, *service quality*, dan *process management*. Variabel dependen-nya adalah *organization performance*.



Gambar 0.1. Gambar Model Penelitian

Sumber: Disiapkan Penulis (2025)

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam konteks ini, rancangan penelitian didefinisikan sebagai kerangka konseptual dan prosedural yang digunakan untuk mengatur bagaimana data dikumpulkan, dianalisis, dan diinterpretasikan. Zehir & Zehir (2023) menjelaskan bahwa penggunaan SEM dalam pendekatan kuantitatif sangat efektif untuk mengevaluasi dampak berbagai dimensi TQM terhadap *organizational performance* rumah sakit. Oleh karena itu, penelitian ini mengadopsi kerangka tersebut untuk menguji lima variabel independen

(*managerial leadership, continuous improvement, employee involvement, service quality, dan process management*) terhadap satu variabel dependen, yaitu *organizational performance*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang dirancang untuk menguji hubungan antara praktik-praktik Total Quality Management (TQM) dan kinerja organisasi rumah sakit. Rancangan penelitian ini mengacu pada studi Zehir & Zehir (2023), yang menggunakan desain kuantitatif dengan pengumpulan data numerik dan menerapkan analisis statistik untuk menarik kesimpulan yang dapat dipercaya yang bertujuan untuk menguji teori, mengidentifikasi hubungan antara variabel independen dan dependen. Rancangan ini memungkinkan analisis hubungan antara beberapa variabel laten secara akurat dan sistematis. Menurut Zehir & Zehir (2023), rancangan penelitian kuantitatif dengan metode survei dan analisis Structural Equation Modeling (SEM) dapat memberikan pemahaman menyeluruh mengenai pengaruh dimensi TQM terhadap kinerja rumah sakit secara simultan. Dengan menggunakan data persepsi dari responden internal, pendekatan ini memungkinkan pengujian model yang kompleks dan hubungan antar variabel laten.

Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Model/SEM*) sebagai metode yang dipilih. *SEM* adalah metode statistik multivariat yang digunakan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel dalam suatu model konseptual yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel, serta menguji model konseptual yang telah dirumuskan sebelumnya. Pada dasarnya, *SEM* akan digunakan dalam penelitian ini untuk memvalidasi model penelitian. Program perangkat lunak yang digunakan untuk tujuan penelitian ini adalah *Smart PLS*. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel TQM (*managerial leadership, continuous improvement, employee involvement, service quality, process management*) sebagai variabel bebas dan *organizational performance* sebagai variabel terikat.

### Definisi Variabel Operational dan Variabel Pengukuran

#### Teknik Pembuatan Kuisisioner

Dalam penelitian ini, penulis menyajikan definisi konseptual dan teoretis sebelum mengadminister kuesisioner kepada responden. Penelitian ini mencakup 6 variabel, yaitu *Managerial Leadership (LEAD)*, *Continuous Improvement (IMP)*, *Employee Ivolvement (EMP)*, *Service Quality (QUA)*, *Process Management (PRO)*, *Organizational Performance*. Sebanyak 19 indikator item yang diukur dimasukkan dalam kuesisioner, sebagaimana dijelaskan dalam Tabel 0.1 Tabel Desain Inti Kuesisioner (Definisi Operasional).

Tabel 0.1 Tabel Desain Inti Kuesisioner (Definisi Operasional)

| Research Variable                   | Conceptual Definition   | Operational Definition   | Source and Scale  |
|-------------------------------------|---|--|---|
| <i>Management Leadership (LEAD)</i> | Mengacu pada peran pimpinan organisasi dalam memberikan arahan strategis, serta menunjukkan komitmen terhadap penerapan Total Quality Management (TQM). | Managemen RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk memperhatikan proses pelayanan. Managamen RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas layanan. | Likert Scale 1-5<br><br>(Zehir & Zehir 2023;<br>Kaynak et |

| <b>Research Variable</b>            | <b>Conceptual Definition</b>   | <b>Operational Definition</b>   | <b>Source and Scale</b>  |
|-------------------------------------|--|---|--|
|                                     | (Zehir & Zehir 2023; Kaynak et al., 2003; Fuentes-Fuentes et al., 2004; Mosadeghrad, 2005)   | Managemen RS Siloam Manado berfokus pada pelayanan yang tepat waktu.<br><br>(Zehir & Zehir 2023; Kaynak et al., 2003; Fuentes-Fuentes et al., 2004; Mosadeghrad, 2005)  | al., 2003; Fuentes-Fuentes et al., 2004; Mosadeghrad, 2005)                |
| <i>Continuous Improvement</i> (IMP) | Pendekatan sistematis dalam organisasi untuk secara terus-menerus mengevaluasi dan menyempurnakan proses, layanan, serta praktik kerja guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi.<br><br>(Zehir & Zehir 2023; Lee et al. 2002) | RS Siloam Manado secara aktif melakukan perbaikan berkelanjutan pada layanannya. RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk terus mengembangkan cara kerja yang lebih baik. RS Siloam Manado, melakukan evaluasi hasil kinerja untuk rencana perbaikan berikutnya.<br><br>(Zehir & Zehir 2023; Lee et al. 2002)  | Likert Scale 1-5<br><br>(Zehir & Zehir 2023; Lee et al. 2002)              |
| <i>Employee Involvement</i> (EMP)   | Keterlibatan karyawan menjadi komponen esensial yang menciptakan budaya partisipatif dan mendorong keberhasilan mutu secara menyeluruh.<br><br>(Zehir & Zehir 2023; Mosadeghrad 2005; Yang, 2006 )                               | Managemen RS Siloam Manado menghargai partisipasi aktif karyawan dalam perbaikan mutu. Karyawan RS Siloam Manado memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide perbaikan kualitas layanan.<br><br>Karyawan RS Siloam Manado memiliki tanggung jawab terhadap mutu layanan rumah sakit.<br>(Zehir & Zehir 2023; Mosadeghrad 2005; Yang, 2006)                 | Likert Scale 1-5<br><br>(Zehir & Zehir 2023; Mosadeghrad 2005; Yang, 2006) |
| <i>Service Quality</i> (QUA)        | Mengacu pada kemampuan organisasi untuk memenuhi dan melampaui harapan pelanggan secara konsisten.<br><br>(Zehir & Zehir 2023; Fuentes-Fuentes et al., 2004)   | Karyawan RS Siloam Manado peduli terhadap kondisi pasien.<br><br>Karyawan RS Siloam Manado menjadikan kepuasan pasien sebagai prioritas utama dalam setiap layanan yang diberikan.<br><br>RS Siloam Manado menggunakan <i>feedback/ umpan balik</i> dari pasien dalam peningkatan mutu layanan.<br><br>(Zehir & Zehir 2023; Fuentes-Fuentes et al., 2004) | Likert Scale 1-5<br><br>(Zehir & Zehir 2023; Fuentes-Fuentes et al., 2004) |
| <i>Process Management</i> (PRO)     | Bagaimana organisasi merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi prosesnya   | Alur kerja di RS Siloam Manado dipahami oleh semua karyawan.  | Likert Scale 1-5   |

| Research Variable                | Conceptual Definition  | Operational Definition  | Source and Scale  |
|----------------------------------|--|---|---|
|                                  | secara menyeluruh dan terdokumentasi.<br><br>(Zehir & Zehir 2023; Kaynak et al., 2003 Lee et al. 2002)               | Proses manajemen RS Siloam Manado difokuskan pada peningkatan kepuasan pasien. Evaluasi proses pelayanan di RS Siloam dilakukan secara berkala untuk perbaikan mutu.<br>5. Perubahan dalam proses pelayanan di RS Siloam Manado didasarkan pada hasil evaluasi yang objektif.<br><br>(Zehir & Zehir 2023; Kaynak et al., 2003; Lee et al. 2002) | (Zehir & Zehir 2023; Kaynak et al., 2003 Lee et al. 2002)         |
| Organizational Performance (ORG) | Pendekatan efisiensi proses, kualitas layanan, dan kepuasan pasien.<br><br>(Zehir & Zehir 2023; Kaynak et al., 2003) | RS Siloam Manado secara konsisten menerapkan standar operasional prosedur (SOP) dalam pelayanan RS Siloam Manado menjalankan proses pelayanan dengan efisien dan tepat waktu.<br>Pasien merasa puas dengan layanan yang diberikan RS Siloam Manado.<br><br>(Zehir & Zehir 2023; Kaynak et al., 2003)  | Likert Scale 1-5<br><br>(Zehir & Zehir 2023; Kaynak et al., 2003) |

Sumber: Disiapkan Penulis (2025)

### Pengukuran Skala Variabel

Menurut Zehir & Zehir (2023), pengukuran ini digunakan untuk menilai persepsi responden terhadap dimensi Total Quality Management (TQM) Managerial Leadership (LEAD), Continuous Improvement (IMP), Employee Involvement (EMP), Service Quality (QUA), Process Management (PRO), Organizational Performance (ORG). Semua konstruk variabel dalam penelitian diukur menggunakan skala Likert lima poin. Skala ini memungkinkan responden menyatakan tingkat persetujuan mereka terhadap setiap pernyataan dalam kuesioner, dengan pilihan sebagai berikut:

Tabel 0.2 Tabel Skala Likert Lima Pilihan

| Bobot | Pilihan             | Simbol |
|-------|---------------------|--------|
| 5     | Sangat Setuju       | SS     |
| 4     | Setuju              | S      |
| 3     | Netral              | N      |
| 2     | Tidak Setuju        | TS     |
| 1     | Sangat Tidak Setuju | STS    |

Sumber: Zehir, Zehir (2023)

Dalam penelitian ini, seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert 5 poin, yaitu: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju. Penggunaan skala ini bertujuan untuk menangkap persepsi responden terhadap masing-masing pernyataan yang berkaitan dengan dimensi Total Quality Management (TQM) dan organizational performance di rumah sakit. Bobot indikator dalam penelitian ini direpresentasikan pada skala numerik mulai dari 1 hingga 5, di mana penilaian 5 mengindikasikan bobot tertinggi dan sebaliknya, dengan penilaian lebih rendah menunjukkan bobot yang lebih rendah.

### Metode Analisis Data

Kaynak, 2003; Mosadeghrad, 2005 menjelaskan bahwa metode dilakukan dengan pendekatan statistik yang digunakan peneliti untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel Total Quality Management (TQM) dan *organizational performance*. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*. SEM adalah teknik statistik multivariat yang menggabungkan analisis faktor (Confirmatory Factor Analysis/CFA) dan analisis jalur (path analysis) dalam satu model terpadu untuk menguji hubungan antar konstruk laten. SEM juga memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel dalam satu analisis.

### Statistik Deskriptif

Statistika deskriptif didefinisikan sebagai metode statistik untuk menyajikan ringkasan data dari kuesioner penelitian, menyajikan karakteristik responden (usia, jabatan, jenis rumah sakit), mengukur tingkat pemahaman dan sikap terhadap TQM, dan menyajikan distribusi jawaban responden pada skala Likert, Mosadeghrad (2005). Dalam penelitian ini, penulis telah mengumpulkan data deskriptif dari responden, termasuk informasi mengenai usia dan jenis kelamin yang berfungsi sebagai data tambahan untuk mendukung penelitian.

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini, responden menggunakan karyawan di Siloam Hospitals Manado yang melakukan pelayanan terhadap pasien, meliputi departemen Keperawatan, departemen *Front Office* (FO), dan tim penunjang medis seperti departemen Farmasi dan Laboratorium. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner untuk mendapatkan responden. Kuisisioner disebarluaskan melalui link google form ke karyawan.

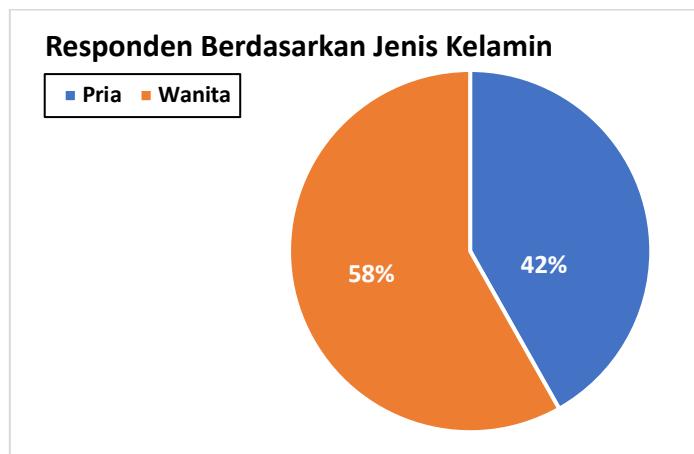
### Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden menggunakan karyawan di Siloam Hospitals Manado yang melakukan pelayanan terhadap pasien. Profil responden dalam penelitian ini akan dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin. Berikut tabel profil responden yang diperoleh dari penelitian ini:

Tabel 0.3. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

|       | Jenis Kelamin | Frequency | Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|--------------------|
| Valid | Pria          | 46        | 41,82   | 41,82              |
|       | Wanita        | 64        | 58,18   | 100                |
|       | Total         | 110       | 100     |                    |

Sumber: Data Diolah (2025)



Gambar 0.2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

#### Gambaran Umum Responden Berdasarkan Rentang Usia

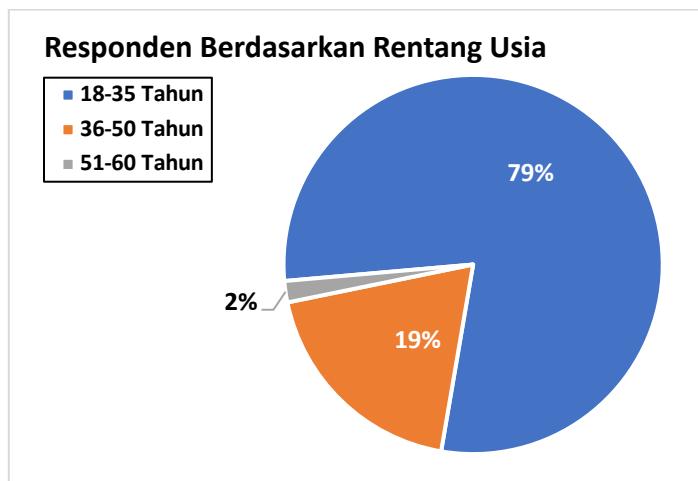
Responden dalam penelitian ini adalah karyawan di Siloam Hospitals Manado yang melakukan pelayanan terhadap pasien, meliputi departemen Keperawatan, departemen *Front Office* (FO), dan tim penunjang medis seperti departemen Farmasi dan Laboratorium. Profil responden dalam penelitian ini akan dideskripsikan berdasarkan rentang usia. Berikut tabel profil responden yang diperoleh dari penelitian ini:

Tabel 0.4. Responden Berdasarkan Rentang Usia

|       | Usia        | Frequency | Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|--------------------|
| Valid | 18-35 Tahun | 87        | 79,1    | 79.09              |
|       | 36-50 Tahun | 21        | 19,1    | 98.2               |
|       | 51-60 Tahun | 2         | 1,8     | 100.0              |
|       | Total       | 110       | 100     |                    |

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 0.4 diketahui bahwa sebagian besar karyawan di Siloam Hospitals Manado yang melakukan pelayanan terhadap pasien, meliputi departemen Keperawatan, departemen *Front Office* (FO), dan tim penunjang medis seperti departemen Farmasi dan Laboratorium, sebanyak 79.09% atau 87 responden berusia antara 18-35 Tahun, 19.1% atau 21 responden berusia 36-50 tahun, dan 1.8% atau 2 responden berusia 51-60 tahun. Mayoritas karyawan di Siloam Hospitals Manado yang melakukan pelayanan terhadap pasien berusia antara 18-35 Tahun, karena berasal dari segmen karyawan.



Gambar 0.3. Responden Berdasarkan Rentang Usia

Sumber: Data Diolah (2025)

### Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik deskriptif berguna untuk memberikan gambaran awal mengenai karakteristik data yang diperoleh dari para responden, dengan melihat sebaran data, rata-rata jawaban, kecenderungan umum, serta mendeteksi adanya pola atau anomali dalam data yang terkumpul.

Dalam penelitian ini, masing-masing variabel diukur melalui indikator yang diisi menggunakan skala Likert 1 sampai 5. Analisis statistik deskriptif meliputi jumlah data (N), nilai rata-rata (mean), standar deviasi, nilai minimum dan maksimum, hingga distribusi median, sehingga jawaban responden positif, netral, atau negatif pada setiap indikator dapat diketahui. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang diolah sudah cukup representatif, normal, dan layak untuk dianalisis secara lebih mendalam.

Data primer yang telah berhasil dikumpulkan akan diolah dengan bantuan software SmartPLS Versi 3.2.9. Setiap indikator diukur menggunakan 5 poin Skala Likert dengan angka 1 menunjukkan Sangat Tidak Setuju dan angka 5 menunjukkan Sangat Setuju. Semakin besar angka yang dipilih oleh responden, maka responden semakin setuju dengan pernyataan dari indikator, demikian juga sebaliknya. Dalam, Tabel 0.5 kita dapat melihat derajat penilaian untuk tingkat kesetujuan responden dengan indikator yang diberikan sebelumnya dari menghitung rata-rata (*Mean*) setiap indikator.

Tabel 0.5. Tabel Derajat Penelitian Setiap Variabel

| No | Interval Rata-Rata      | Penilaian           |
|----|-------------------------|---------------------|
| 1  | $1.00 \leq x < 1.80$    | Sangat Tidak Setuju |
| 2  | $1.80 \leq x < 2.60$    | Tidak Setuju        |
| 3  | $2.60 \leq x < 3.40$    | Netral              |
| 4  | $3.40 \leq x < 4.20$    | Setuju              |
| 5  | $4.20 \leq x \leq 5.00$ | Sangat Setuju       |

Sumber: Penulis (2025)

### Variabel Managerial Leadership (LEAD)

Variabel Managerial Leadership diukur dengan tiga indikator sebagai berikut:

1. (LEAD1) Menurut saya, managemen RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk memperhatikan proses pelayanan.
2. (LEAD2) Menurut saya, managemen RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas layanan.
3. (LEAD3) Menurut saya, managemen RS Siloam Manado berfokus pada pelayanan yang tepat waktu.

Setiap indikator menggambarkan berbagai faktor pendekatan sistematis dalam organisasi untuk secara terus-menerus mengevaluasi dan menyempurnakan proses, layanan, serta praktik kerja guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi di Siloam Hospitals Manado. Masing-masing indikator memiliki 1 pertanyaan yang dijawab responden. Berikut dilakukan tabulasi untuk mengetahui frekuensi jawaban untuk masing-masing pernyataan pada Tabel 0.6;

Tabel 0.6. Tabel Distribusi Responden terhadap Variabel Leadership Management (LEAD)

| Indikator | Sangat Setuju |        | Setuju |        | Netral |       | Tidak Setuju |       | Sangat Tidak Setuju |       | Mean  | Total F |
|-----------|---------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------------|-------|---------------------|-------|-------|---------|
|           | F             | %      | F      | %      | F      | %     | F            | %     | F                   | %     |       |         |
| LEAD1     | 65            | 59,09% | 41     | 37,27% | 4      | 3,64% | 0            | 0,00% | 0                   | 0,00% | 4,555 | 110     |
| LEAD2     | 67            | 60,91% | 41     | 37,27% | 2      | 1,82% | 0            | 0,00% | 0                   | 0,00% | 4,591 | 110     |
| LEAD3     | 62            | 56,36% | 41     | 37,27% | 7      | 6,36% | 0            | 0,00% | 0                   | 0,00% | 4,500 | 110     |

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan data pada Tabel 0.6. Tabel Distribusi Responden terhadap Variabel *Leadership Management* (LEAD) berikut analisis nya:

1. (LEAD1), “Menurut saya, managemen RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk memperhatikan proses pelayanan”. Mayoritas responden (59.09%) menyatakan sangat setuju bahwa managemen RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk memperhatikan proses pelayanan. Sebanyak 37.27% responden menyatakan setuju, dan hanya sebagian kecil yang bersikap netral (3.64%), tidak setuju (0%), dan sangat tidak setuju (0,0%). Rata-rata skor (mean) sebesar 4,555 menunjukkan adanya kecenderungan sikap sangat positif dari responden terhadap managemen RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk memperhatikan proses pelayanan di Siloam Hospitals Manado.
2. (LEAD2), “Menurut saya, managemen RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas layanan”. Sebagian besar responden sangat setuju (60.91%) dan setuju (37.27%) bahwa managemen RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas layanan. Namun, terdapat 0% responden yang bersikap netral dan 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, lebih tinggi dibanding indikator lainnya. Rata-rata skor (mean) sebesar 4,591 tetap menunjukkan kecenderungan positif, meskipun respon negatif pada indikator ini sedikit lebih besar, menandakan adanya sebagian kecil responden yang tidak merasakan dorongan untuk meningkatkan kualitas layanan.

3. (LEAD3), “Menurut saya, managemen RS Siloam Manado berfokus pada pelayanan yang tepat waktu”. Sebagian besar responden sangat setuju (56.36%) dan setuju (37.27%) bahwa managemen RS Siloam Manado berfokus pada pelayanan yang tepat waktu. Namun, terdapat 0% responden yang bersikap netral dan 0% yang menyatakan sangat tidak setuju, lebih tinggi dibanding indikator lainnya. Rata-rata skor (mean) sebesar 4,500 tetapi menunjukkan kecenderungan positif, menandakan adanya sebagian kecil responden yang tidak merasakan dorongan untuk berfokus pada pelayanan yang tepat waktu.
- 4.

di atas, seluruh indikator mendapatkan rata-rata (mean) di atas 4,2 dengan standar deviasi (std deviation) yang bervariasi antara 0,530 sampai 0,617. Ini menandakan adanya kecenderungan yang sangat kuat dari para responden untuk menyatakan "sangat setuju" terhadap setiap bentuk dorongan atau isyarat yang mereka terima.

Indikator tertinggi terdapat pada LEAD2 (“Menurut saya, managemen RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas layanan”) dengan nilai mean 4,591 dan standar deviasi 0,530. yang artinya pengaruh dari managemen RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas layanan. Indikator terendah adalah LEAD3 (“Menurut saya, managemen RS Siloam Manado berfokus pada pelayanan yang tepat waktu.”) dengan nilai mean 4,500. Meski begitu, angka ini tetap masuk kategori “sangat setuju”.

Indikator LEAD1 (“Menurut saya, managemen RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk memperhatikan proses pelayanan”) memiliki nilai mean sebesar 4,551 dengan standar deviasi 0,568. Nilai mean ini menunjukkan bahwa secara rata-rata, responden memberikan penilaian yang sangat tinggi terhadap managemen RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk memperhatikan proses pelayanan.

#### Variabel Continuous Improvement (IMP)

Variabel *Continuous Improvement* diukur dengan tiga indikator sebagai berikut:

1. (IMP1) Menurut saya RS Siloam Manado secara aktif melakukan perbaikan berkelanjutan pada layanannya.
  2. (IMP2) Menurut saya RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk terus mengembangkan cara kerja yang lebih baik.
  3. (IMP3) Menurut saya RS Siloam Manado, melakukan evaluasi hasil kinerja untuk rencana perbaikan berikutnya.
- Variabel *Continuous Improvement* (*IMP*) dalam penelitian ini menggambarkan persepsi responden terhadap pendekatan sistematis dalam organisasi untuk secara terus-menerus mengevaluasi dan menyempurnakan proses, layanan, serta praktik kerja guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi secara menyeluruh di Siloam Hospitals Manado.

Tabel 0.7. Tabel Distribusi Responden terhadap Continuous Improvement (IMP)

| Indikator | Sangat Setuju |        | Setuju |        | Netral |       | Tidak Setuju |       | Tidak Setuju |       | Mean  | Total F |
|-----------|---------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------------|-------|--------------|-------|-------|---------|
|           | F             | %      | F      | %      | F      | %     | F            | %     | F            | %     |       |         |
| IMP1      | 58            | 52,73% | 46     | 41,82% | 5      | 4,55% | 1            | 0,91% | 0            | 0,00% | 4,464 | 110     |
| IMP2      | 62            | 56,36% | 45     | 40,91% | 3      | 2,73% | 0            | 0,00% | 0            | 0,00% | 4,536 | 110     |
| IMP3      | 53            | 48,18% | 49     | 44,55% | 7      | 6,36% | 1            | 0,91% | 0            | 0,00% | 4,400 | 110     |

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan data pada Tabel 0.7. Tabel Distribusi Responden terhadap *Continuous Improvement* (IMP) analisis untuk masing-masing indikator nya sebagai berikut:

1. (IMP1) "Menurut saya RS Siloam Manado secara aktif melakukan perbaikan berkelanjutan pada layanannya". Sebagian besar responden menyatakan sangat setuju (52.73%) dan setuju (41.82%) bahwa RS Siloam Manado secara aktif melakukan perbaikan berkelanjutan pada layanannya. Hanya 4.55% yang bersikap netral, namun ada yang tidak setuju 0.91% dan tidak ada yang sangat tidak setuju. Rata-rata skor (mean) 4,464 menunjukkan persepsi yang positif terkait perbaikan pelayanan yang berkelanjutan di Siloam Hospitals Manado.
2. (IMP2) "Menurut saya RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk terus mengembangkan cara kerja yang lebih baik. ". Sebagian besar responden menyatakan sangat setuju (56.36%) dan setuju (40.91%) bahwa RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk terus mengembangkan cara kerja yang lebih baik. Hanya 2.73% yang bersikap netral, dan tidak ada yang tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata skor (mean) 4,536 menunjukkan persepsi yang positif terkait dorongan karyawan untuk terus mengembangkan cara kerja yang lebih baik di Siloam Hospitals Manado.
3. (IMP3) "Menurut saya RS Siloam Manado melakukan evaluasi hasil kinerja untuk rencana perbaikan berikutnya". Sebagian besar responden menyatakan sangat setuju (48.18%) dan setuju (44.55%) bahwa RS Siloam Manado mendorong melakukan evaluasi hasil kinerja untuk rencana perbaikan berikutnya. Hanya 6.36% yang bersikap netral, dan 0.91% ada yang tidak setuju dan tidak ada yang sangat tidak setuju. Rata-rata skor (mean) 4,400 menunjukkan persepsi yang positif dalam melakukan evaluasi hasil kinerja untuk rencana perbaikan berikutnya di Siloam Hospitals Manado.

Tabel 0.8. Tabel Statistik Deskriptif Variabel Continuous Improvement (IMP)

| Indikator | Item Pertanyaan  | Mean         | Std Deviat | Ket.                 |
|-----------|--|--------------|------------|----------------------|
| IMP1      | Menurut saya RS Siloam Manado secara aktif melakukan perbaikan berkelanjutan pada layanannya.          | 4,464        | 0,631      | Sangat Setuju        |
| IMP2      | Menurut saya RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk terus mengembangkan cara kerja yang lebih baik. | 4,536        | 0,553      | Sangat Setuju        |
| IMP3      | Menurut saya RS Siloam Manado, melakukan evaluasi hasil kinerja untuk rencana perbaikan berikutnya.    | 4,400        | 0,652      | Sangat Setuju        |
|           | <b>Total Mean</b>  | <b>4,467</b> |            | <b>Sangat Setuju</b> |

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada Tabel 4.7 di atas, seluruh indikator mendapatkan rata-rata (mean) di atas 4,5 dengan standar deviasi (std deviation) yang bervariasi antara 0,553 sampai 0,652. Ini menandakan adanya kecenderungan yang sangat kuat dari para responden untuk menyatakan "sangat setuju" terhadap setiap bentuk dorongan atau isyarat yang mereka terima.

#### Variabel Employee Involvement (EMP)

Variabel *Employee Involvement* diukur dengan tiga indikator sebagai berikut:

1. (EMP1) Menurut saya manajemen RS Siloam Manado menghargai partisipasi aktif karyawan dalam perbaikan mutu.
2. (EMP2) Menurut saya karyawan RS Siloam Manado memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide perbaikan kualitas layanan.
3. (EMP3) Menurut saya karyawan RS Siloam Manado memiliki tanggung jawab terhadap mutu layanan rumah sakit.

Variabel *Employee Involvement (EMP)* dalam penelitian ini menggambarkan persepsi responden terhadap keterlibatan karyawan yang menjadi komponen esensial untuk menciptakan budaya partisipatif dan mendorong keberhasilan mutu secara menyeluruh di Siloam Hospitals Manado.

Tabel 0.9. Tabel Distribusi Responden terhadap Variabel Employee Involvement (EMP)

| Indikator | Sangat Setuju |        | Setuju |        | Netral |        | Tidak Setuju |       | Sangat Tidak Setuju |       | Mean  | Total F |
|-----------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------|-------|---------------------|-------|-------|---------|
|           | F             | %      | F      | %      | F      | %      | F            | %     | F                   | %     |       |         |
| EMP1      | 47            | 42,73% | 52     | 47,27% | 11     | 10,00% | 0            | 0,00% | 0                   | 0,00% | 4,327 | 110     |
| EMP2      | 44            | 40,00% | 53     | 48,18% | 12     | 10,91% | 1            | 0,91% | 0                   | 0,00% | 4,273 | 110     |
| EMP3      | 57            | 51,82% | 49     | 44,55% | 4      | 3,64%  | 0            | 0,00% | 0                   | 0,00% | 4,482 | 110     |

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan data pada Tabel 0.9 analisis untuk masing-masing indikator nya sebagai berikut :

1. (EMP1) “Menurut saya manajemen RS Siloam Manado menghargai partisipasi aktif karyawan dalam perbaikan mutu.” Sebagian besar responden menyatakan sangat setuju (42.73%) dan setuju (40%) bahwa RS Siloam Manado secara aktif menghargai partisipasi aktif karyawan dalam perbaikan mutu. Hanya 10% yang bersikap netral, tidak ada yang tidak setuju maupun yang sangat tidak setuju. Rata-rata skor (mean) 4,327 menunjukkan persepsi yang positif terkait menghargai partisipasi aktif karyawan dalam perbaikan mutu di RS Siloam Manado.
2. (EMP2) “Menurut saya karyawan RS Siloam Manado memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide perbaikan kualitas layanan.” Responden menyatakan sangat setuju (40%) dan setuju (48,11%) bahwa RS Siloam Manado memberikan kesempatan kemada semua karyawan untuk menyampaikan ide perbaikan kualitas layanan. Hanya 10.91% yang bersikap netral, namun ada yang tidak setuju 0.91% dan tidak ada yang sangat tidak setuju. Rata-rata skor (mean) 4,273 menunjukkan persepsi yang positif dimana RS Siloam Manado memberikan kesempatan kemada semua karyawan untuk menyampaikan ide perbaikan kualitas layanan.
3. (EMP3) “Menurut saya karyawan RS Siloam Manado memiliki tanggung jawab terhadap mutu layanan rumah sakit. Sebagian besar responden menyatakan sangat setuju (51.82%) dan setuju (44,55%) bahwa RS Siloam Manado memiliki tanggung jawab terhadap mutu layanan rumah sakit. Hanya 3.64% yang bersikap netral, dan tidak ada yang tidak setuju maupun yang sangat tidak setuju. Rata-rata skor (mean)

4,482 menunjukkan persepsi yang positif dimana RS Siloam Manado memiliki tanggung jawab terhadap mutu layanan rumah sakit.

Tabel 0.10. Tabel Statistik Deskriptif Variabel Employee Involvement (EMP)

| Indikator         | Item Pertanyaan   | Mean         | Std Deviation | Ket.                 |
|-------------------|---|--------------|---------------|----------------------|
| EMP1              | Menurut saya manajemen RS Siloam Manado menghargai partisipasi aktif karyawan dalam perbaikan mutu.           | 4,327        | 0,651         | Sangat Setuju        |
| EMP2              | Menurut saya karyawan RS Siloam Manado memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide perbaikan kualitas layanan. | 4,273        | 0,689         | Sangat Setuju        |
| EMP3              | Menurut saya karyawan RS Siloam Manado memiliki tanggung jawab terhadap mutu layanan rumah sakit.             | 4,482        | 0,570         | Sangat Setuju        |
| <b>Total Mean</b> |   | <b>4,361</b> |               | <b>Sangat Setuju</b> |

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada Tabel 4.8 di atas, seluruh indikator mendapatkan rata-rata (mean) di atas 4,3 dengan standar deviasi (std deviation) yang bervariasi antara 0,570 sampai 0,689. Ini menandakan adanya kecenderungan yang sangat kuat dari para responden untuk menyatakan "sangat setuju" terhadap setiap bentuk dorongan atau isyarat yang mereka terima.

#### Variabel Service Quality (QUA)

Variabel *Service Quality* diukur dengan tiga indikator sebagai berikut:

- (QUA1) Menurut saya karyawan RS Siloam Manado peduli terhadap kondisi pasien.
- (QUA2) Menurut saya karyawan RS Siloam Manado menjadikan kepuasan pasien sebagai prioritas utama dalam setiap layanan yang diberikan.
- (QUA2) Menurut saya RS Siloam Manado menggunakan Feedback/ umpan balik dari pasien dalam peningkatan mutu layanan.

Variabel *Service Quality (QUA)* dalam penelitian ini menggambarkan persepsi responden terhadap kemampuan organisasi untuk memenuhi dan melampaui harapan pelanggan secara konsisten di RS Siloam Manado.

Tabel 0.9. Tabel Distribusi Responden terhadap Variabel Service Quality (QUA)

| Indikator | Sangat Setuju |        | Setuju |        | Netral |       | Tidak Setuju |       | Sangat Tidak Setuju |       | Mean  | Total F |
|-----------|---------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------------|-------|---------------------|-------|-------|---------|
|           | F             | %      | F      | %      | F      | %     | F            | %     | F                   | %     |       |         |
| QUA1      | 67            | 60,91% | 34     | 30,91% | 9      | 8,18% | 0            | 0,00% | 0                   | 0,00% | 4,527 | 110     |
| QUA2      | 66            | 60,00% | 38     | 34,55% | 6      | 5,45% | 0            | 0,00% | 0                   | 0,00% | 4,545 | 110     |

|      |    |        |    |        |   |       |   |       |   |       |       |     |
|------|----|--------|----|--------|---|-------|---|-------|---|-------|-------|-----|
| QUA3 | 65 | 59,09% | 39 | 35,45% | 6 | 5,45% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 4,536 | 110 |
|------|----|--------|----|--------|---|-------|---|-------|---|-------|-------|-----|

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan data pada Tabel 0.9 analisis untuk masing-masing indikator nya sebagai berikut :

1. (QUA1) *"Menurut saya karyawan RS Siloam Manado peduli terhadap kondisi pasien."* Sebagian besar responden menyatakan sangat setuju (60,91%) dan setuju (30,91%) bahwa RS Siloam Manado secara aktif menghargai partisipasi aktif karyawan dalam perbaikan mutu. Hanya 8,18% yang bersikap netral, tidak ada yang tidak setuju maupun yang sangat tidak setuju. Rata-rata skor (mean) 4,527 menunjukkan persepsi yang positif terkait menghargai partisipasi aktif RS Siloam Manado yang peduli terhadap kondisi pasien.
2. (QUA2) *"Menurut saya karyawan RS Siloam Manado menjadikan kepuasan pasien sebagai prioritas utama dalam setiap layanan yang diberikan."* Sebagian besar responden menyatakan sangat setuju (60%) dan setuju (34,55%) bahwa RS Siloam Manado mengutamakan kepuasan pasien sebagai prioritas utama dalam setiap layanan yang diberikan. Hanya 5,45% yang bersikap netral, tidak ada yang tidak setuju maupun yang sangat tidak setuju. Rata-rata skor (mean) 4,545 menunjukkan persepsi yang positif dimana RS Siloam Manado menjadikan kepuasan pasien sebagai prioritas utama dalam layanan.
3. (QUA3) *"Menurut saya RS Siloam Manado menggunakan Feedback/ umpan balik dari pasien dalam peningkatan mutu layanan."* Sebagian besar responden menyatakan sangat setuju (59,09%) dan setuju (35,45%) bahwa RS Siloam Manado menggunakan feedback/umpan balik dari pasien dalam peningkatan mutu layanan. Hanya 5,45% yang bersikap netral, tidak ada yang tidak setuju maupun yang sangat tidak setuju. Rata-rata skor (mean) 4,536 menunjukkan persepsi yang positif dimana RS Siloam Manado menggunakan feedback/umpan balik dari pasien dalam peningkatan mutu layanan.

Tabel 0.10. Tabel Statistik Deskriptif Variabel Service Quality (QUA)

| Indikator | Item Pertanyaan  | Mean  | Std Deviation | Ket.          |
|-----------|--|-------|---------------|---------------|
| QUA1      | Menurut saya karyawan RS Siloam Manado peduli terhadap kondisi pasien.   | 4,527 | 0,646         | Sangat Setuju |
| QUA2      | Menurut saya karyawan RS Siloam Manado menjadikan kepuasan pasien sebagai prioritas utama dalam setiap layanan yang diberikan. | 4,545 | 0,600         | Sangat Setuju |
| QUA3      | Menurut saya RS Siloam Manado menggunakan Feedback/ umpan balik dari pasien dalam peningkatan mutu layanan.                    | 4,536 | 0,601         | Sangat Setuju |

|  |                   |              |  |                      |
|--|-------------------|--------------|--|----------------------|
|  | <b>Total Mean</b> | <b>4,536</b> |  | <b>Sangat Setuju</b> |
|--|-------------------|--------------|--|----------------------|

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada Tabel 4.10 di atas, seluruh indikator mendapatkan rata-rata (mean) di atas 4,5 dengan standar deviasi (std deviation) yang bervariasi antara 0,601 sampai 0,646. Ini menandakan adanya kecenderungan yang sangat kuat dari para responden untuk menyatakan "sangat setuju" terhadap setiap bentuk dorongan atau isyarat yang mereka terima.

#### Variabel Process Management (PRO)

Variabel *Process Management* diukur dengan empat indikator sebagai berikut:

1. (PRO1) Menurut saya alur kerja di RS Siloam Manado dipahami oleh semua karyawan.
2. (PRO2) Menurut saya, alur kerja di RS Siloam Manado dipahami oleh semua karyawan.
3. (PRO3) Menurut saya, Evaluasi proses pelayanan di RS Siloam dilakukan secara berkala untuk perbaikan mutu.
4. (PRO4) Menurut saya perubahan dalam proses pelayanan di RS Siloam Manado didasarkan pada hasil evaluasi yang objektif.

Variabel *Process Management (PRO)* dalam penelitian ini menggambarkan persepsi responden terhadap cara dari organisasi untuk merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi prosesnya secara menyeluruh dan terdokumentasi di RS Siloam Manado.

Tabel 0.11. Tabel Distribusi Responden terhadap Variabel Process Management (PRO)

| Ind. | Sangat Setuju |        | Setuju |        | Netral |        | Tidak Setuju |       | Sangat Tidak Setuju |       | Mean  | Total F |
|------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------|-------|---------------------|-------|-------|---------|
|      | F             | %      | F      | %      | F      | %      | F            | %     | F                   | %     |       |         |
| PRO1 | 34            | 30,91% | 51     | 46,36% | 23     | 20,91% | 1            | 0,91% | 1                   | 0,91% | 4,055 | 110     |
| PRO2 | 31            | 28,18% | 52     | 47,27% | 25     | 22,73% | 1            | 0,91% | 1                   | 0,91% | 4,009 | 110     |
| PRO3 | 42            | 38,18% | 57     | 51,82% | 11     | 10,00% | 0            | 0,00% | 0                   | 0,00% | 4,282 | 110     |
| PRO4 | 41            | 37,27% | 55     | 50,00% | 14     | 12,73% | 0            | 0,00% | 0                   | 0,00% | 4,245 | 110     |

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan data pada Tabel 4.11 analisis untuk masing-masing indikator nya sebagai berikut :

1. (PRO1) "Menurut saya alur kerja di RS Siloam Manado dipahami oleh semua karyawan." Responden menyatakan sangat setuju (30,91%) dan setuju (46,36%) bahwa alur kerja di RS Siloam Manado dapat dipahami semua karyawan. Hanya 20.91% yang bersikap netral, 0,91% yang tidak setuju maupun yang sangat tidak setuju. Rata-rata skor (mean) 4,055 menunjukkan persepsi yang positif terkait alur kerja di RS Siloam Manado.
2. (PRO2) "Menurut saya, proses manajemen RS Siloam Manado difokuskan pada peningkatan kepuasan pasien." Responden menyatakan sangat setuju (28.18%) dan setuju (47.27%) bahwa proses management di RS Siloam Manado difokuskan pada peningkatan kepuasan pasien. Hanya 22.73% yang bersikap netral, 0,91% yang tidak setuju maupun yang sangat tidak setuju. Rata-rata skor (mean) 4,009 menunjukkan persepsi yang positif peningkatan kepuasan pasien.
3. (PRO3) "Menurut saya, Evaluasi proses pelayanan di RS Siloam dilakukan secara berkala untuk perbaikan mutu. Responden menyatakan sangat setuju (38.18%) dan setuju (51.82%) bahwa evaluasi proses pelayanan di RS Siloam dilakukan secara berkala untuk perbaikan mutu. Hanya 10.00% yang

bersikap netral, dan tidak ada yang tidak setuju maupun yang sangat tidak setuju. Rata-rata skor (mean) 4,282 menunjukkan persepsi yang positif perbaikan mutu secara berkala.

4. (PRO4) “*Menurut saya perubahan dalam proses pelayanan di RS Siloam Manado didasarkan pada hasil evaluasi yang objektif.* Responden menyatakan sangat setuju (37.27%) dan setuju (50.00%) bahwa proses pelayanan di RS Siloam Manado didasarkan pada hasil evaluasi yang objektif. Hanya 12.73% yang bersikap netral, dan tidak ada yang tidak setuju maupun yang sangat tidak setuju. Rata-rata skor (mean) 4,245 menunjukkan persepsi yang positif terhadap proses pelayanan yang di dasarkan pada hasil evaluasi yang objektif.

Tabel 0.12. Tabel Statistik Deskriptif Variabel Management Process (QUA)

| Indikator | Item Pertanyaan   | Mean         | Std Deviation | Ket.          |
|-----------|---|--------------|---------------|---------------|
| PRO1      | Menurut saya, alur kerja di RS Siloam Manado dipahami oleh semua karyawan.                                      | 4,055        | 0,799         | Setuju        |
| PRO2      | Menurut saya, proses manajemen RS Siloam Manado difokuskan pada peningkatan kepuasan pasien.                    | 4,009        | 0,796         | Setuju        |
| PRO3      | Menurut saya, Evaluasi proses pelayanan di RS Siloam dilakukan secara berkala untuk perbaikan mutu.             | 4,282        | 0,637         | Sangat Setuju |
| PRO4      | Menurut saya perubahan dalam proses pelayanan di RS Siloam Manado didasarkan pada hasil evaluasi yang objektif. | 4,245        | 0,666         | Sangat Setuju |
|           | <b>Total Mean</b>   | <b>4,148</b> |               | <b>Setuju</b> |

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada Tabel 4.12 di atas, seluruh indikator mendapatkan rata-rata (mean) di atas 4,1 dengan standar deviasi (std deviation) yang bervariasi antara 0,637 sampai 0,799. Ini menandakan adanya kecenderungan yang sangat kuat dari para responden untuk menyatakan "sangat setuju" terhadap setiap bentuk dorongan atau isyarat yang mereka terima.

#### Variabel Organizational Performance (ORG)

Variabel *Organizational Performance* diukur dengan tiga indikator sebagai berikut:

- (ORG1) RS Siloam Manado secara konsisten menerapkan standar operasional prosedur (SOP) dalam pelayanan.
- (ORG2) RS Siloam Manado menunjukkan kemampuan beradaptasi yang baik terhadap kebutuhan pasien.
- (ORG3) RS Siloam Manado berhasil menarik lebih banyak pasien baru melalui peningkatan kualitas layanan.

Variabel *Organization Performance (ORG)* dalam penelitian ini menggambarkan persepsi responden terhadap Pendekatan efisiensi proses, kualitas layanan, dan kepuasan pasien di RS Siloam Manado.

Tabel 0.13. Tabel Distribusi Responden terhadap Variabel Organization Performance (ORG)

| Indikator | Sangat Setuju |        | Setuju |        | Netral |       | Tidak Setuju |       | Sangat Tidak Setuju |       | Mean  | Total F |
|-----------|---------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------------|-------|---------------------|-------|-------|---------|
|           | F             | %      | F      | %      | F      | %     | F            | %     | F                   | %     |       |         |
| ORG1      | 59            | 53,64% | 42     | 38,18% | 9      | 8,18% | 0            | 0,00% | 0                   | 0,00% | 4,455 | 110     |
| ORG2      | 49            | 44,55% | 53     | 48,18% | 8      | 7,27% | 0            | 0,00% | 0                   | 0,00% | 4,373 | 110     |
| ORG3      | 47            | 42,73% | 53     | 48,18% | 10     | 9,09% | 0            | 0,00% | 0                   | 0,00% | 4,336 | 110     |

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan data pada Tabel 4.11 analisis untuk masing-masing indikator nya sebagai berikut :

1. (ORG1) "RS Siloam Manado secara konsisten menerapkan standar operasional prosedur (SOP) dalam pelayanan." Sebagian besar responden menyatakan sangat setuju (53,64%) dan setuju (38,18%) bahwa RS Siloam Manado secara konsisten menerapkan standar operational prosedur dalam pelayanan. Hanya 8,18% yang bersikap netral. Dan tidak ada yang tidak setuju maupun yang sangat tidak setuju. Rata-rata skor (mean) 4,455 menunjukkan persepsi yang positif terkait penerapan standar operasional prosedur di RS Siloam Manado.
2. (ORG2) "RS Siloam Manado menunjukkan kemampuan beradaptasi yang baik terhadap kebutuhan pasien." Responden yang menyatakan sangat setuju (44,55%) dan setuju (48,18%) bahwa RS Siloam Manado secara konsisten menunjukkan kemampuan beradaptasi yang baik terhadap kebutuhan pasien. Hanya 7.27% yang bersikap netral. Dan tidak ada yang tidak setuju maupun yang sangat tidak setuju. Rata-rata skor (mean) 4,373 menunjukkan persepsi yang positif terhadap kemampuan beradaptasi yang baik bagi kebutuhan pasien di RS Siloam Manado.
3. (ORG2) "RS Siloam Manado berhasil menarik lebih banyak pasien baru melalui peningkatan kualitas layanan. Responden yang menyatakan sangat setuju (42.73%) dan setuju (48,18%) bahwa RS Siloam Manado berhasil menarik lebih banyak pasien baru melalui peningkatan kualitas layanan. Hanya 9.09% yang bersikap netral. Dan tidak ada yang tidak setuju maupun yang sangat tidak setuju. Rata-rata skor (mean) 4,336 menunjukkan persepsi yang positif kemampuan beradaptasi yang baik melalui peningkatan kualitas layanan di RS Siloam Manado.

Tabel 0.14. Tabel Statistik Deskriptif Variabel Organization Performance (ORG)

| Indikator         | Item Pertanyaan  | Mean         | Std Deviatio | Ket.                 |
|-------------------|--|--------------|--------------|----------------------|
| ORG1              | RS Siloam Manado secara konsisten menerapkan standar operasional prosedur (SOP) dalam pelayanan. | 4,455        | 0,644        | Sangat Setuju        |
| ORG2              | RS Siloam Manado menunjukkan kemampuan beradaptasi yang baik terhadap kebutuhan pasien.          | 4,373        | 0,619        | Sangat Setuju        |
| ORG3              | RS Siloam Manado berhasil menarik lebih banyak pasien baru melalui peningkatan kualitas layanan. | 4,336        | 0,639        | Sangat Setuju        |
| <b>Total Mean</b> |  | <b>4,388</b> |              | <b>Sangat Setuju</b> |

Sumber: Data Diolah (2025)

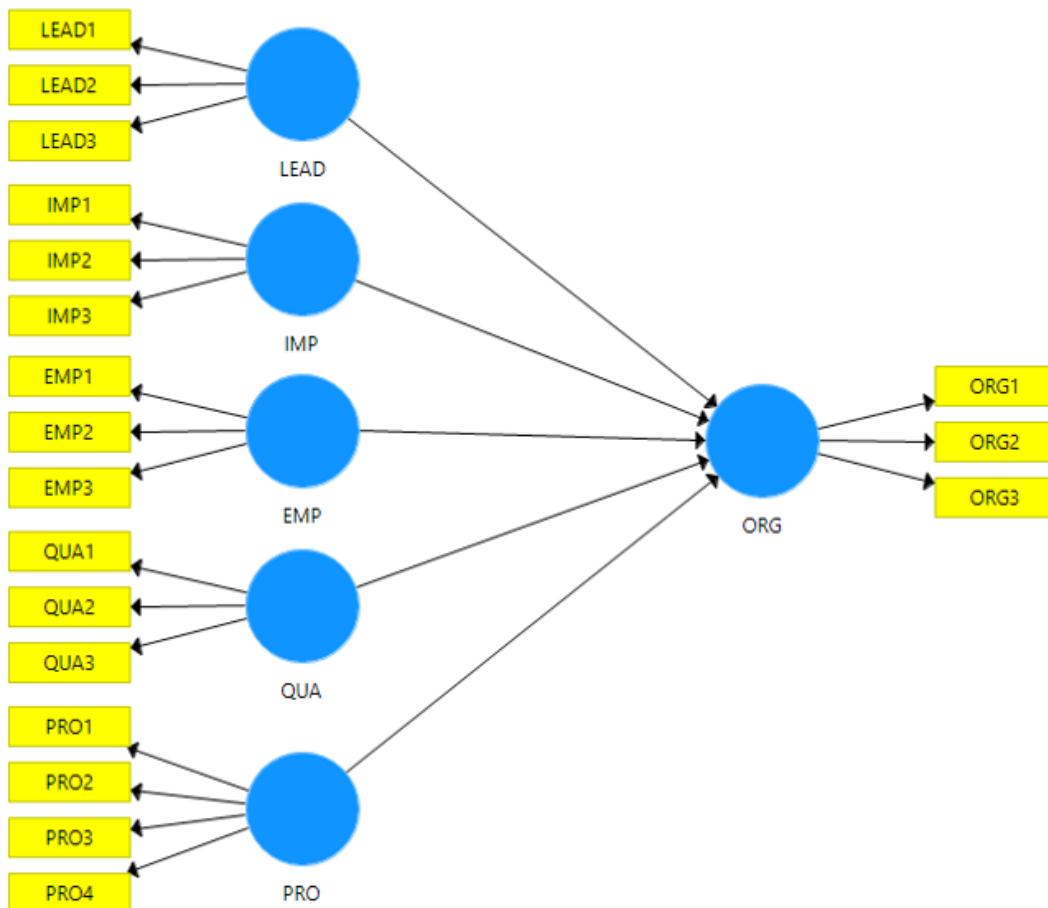
Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada Tabel 4.14 di atas, seluruh indikator mendapatkan rata-rata (mean) di atas 4,3 dengan standar deviasi (std deviation) yang bervariasi antara 0,619 sampai 0,644. Ini menandakan adanya kecenderungan yang sangat kuat dari para responden untuk menyatakan "sangat setuju" terhadap setiap bentuk dorongan atau isyarat yang mereka terima.

#### Analisis Inferensial

Uji inferensial merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menarik kesimpulan atau membuat prediksi tentang suatu populasi berdasarkan data yang diambil dari sampel. Tujuannya adalah untuk

menentukan apakah hasil yang diperoleh dari sampel dapat digeneralisasi/berlaku ke seluruh populasi/kelompok yang lebih besar.

Analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4, yang menerapkan metode *Partial Least Squares* (PLS) dan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varians. PLS merupakan teknik yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dalam model yang kompleks, sementara SEM digunakan untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel-variabel yang terlibat.



Gambar 0.4. Model Latent Variable Penelitian

Sumber: Report SmartPLS (2025)

Evaluasi statistik inferensial dalam SmartPLS dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*measurement model*) dan evaluasi model struktural (*structural model*). Gambar 0.4 merupakan model variabel laten yang akan dianalisis dalam penelitian ini.

Proses pengujian model dalam penelitian ini terdiri dari dua tahap utama, yaitu Outer Model dan Inner Model. Outer model lebih fokus pada pengujian validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan dalam mengukur variabel laten, melalui tiga uji utama: *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Construct Reliability*. Sebaliknya, inner model menguji hubungan antar variabel laten, melihat kekuatan dan signifikansi hubungan tersebut melalui beberapa indikator statistik seperti nilai  $R^2$  (koefisien determinasi), koefisien jalur, serta signifikansi hubungan antar variabel.

## Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis terhadap 119 responden, diperoleh beberapa hasil atas uji hipotesis pada Tabel 0. sebagai berikut:

Tabel 0.15. Hasil Uji Hipotesis

| Hipotesis | Hubungan Variabel                                    | Koefisien | T-Statistik | P-Value | Hubungan |
|-----------|--|-----------|-------------|---------|----------|
| H1        | Managerial Leadership -> Organizational Performance  | -0,011    | 0,083       | 0,467   | Negatif  |
| H2        | Continuous Improvement -> Organizational Performance | 0,100     | 0,668       | 0,252   | Positif  |
| H3        | Employee Involvement -> Organizational Performance   | 0,232     | 1,509       | 0,066   | Positif  |
| H4        | Service Quality -> Organization Performance          | 0,421     | 3,224       | 0,001   | Positif  |
| H5        | Process Management -> Organizational Performance     | 0,204     | 1,874       | 0,031   | Positif  |

Sumber: Data Diolah (2025)

Pengaruh Managerial Leadership terhadap Organizational Performance

**H1: Managerial Leadership memiliki efek positif terhadap Organizational Performance.**

Hasil penelitian menyatakan bahwa *Managerial Leadership* memiliki efek negatif terhadap *Organizational Performance* tidak terbukti secara statistik dan berlawanan arah dari yang diharapkan, yang ditunjukkan oleh koefisien -0,011 merupakan arah hubungan negatif, T-Statistik 0,083 yang jauh dari ambang batas minimal 1,96 dan P-Value 0,467 lebih besar dari 0,05 menunjukkan tidak signifikan. Hipotesis H1 ditolak karena tidak terdapat bukti statistik yang mendukung bahwa kepemimpinan manajerial secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Bahkan, arah koefisien yang negatif mengindikasikan bahwa peran kepemimpinan dalam konteks ini mungkin belum terintegrasi secara efektif dengan strategi operasional. Namun menurut Alzoubi & Ahmed, 2020 efek negatif ini bukan berarti kepemimpinan tidak penting, tetapi perannya lebih bersifat tidak langsung atau moderasi melalui variabel lain. Dengan kata lain, manajer bisa saja sudah berkomitmen, tetapi bila karyawan tidak ikut terlibat atau proses perbaikannya tidak berjalan, maka dampaknya ke kinerja organisasi tidak otomatis muncul, Zehir & Zehir (2023). Sehingga menurut Nguyen et al., 2021 kepemimpinan manajemen perlu mengawal secara konsisten proses evaluasi mutu berkelanjutan, sehingga dapat menguatkan budaya membangun keterlibatan karyawan. Dan dalam keseharian, para koordinator dari masing-masing bagian harus melakukan kontrol lewat rapat koordinasi yang dilaksanakan setiap minggu.

Pengaruh *Continuous Improvement* terhadap Organizational Performance

**H2: Continuous Improvement memiliki efek positif terhadap Organizational Performance.**

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa hipotesis H2 yang menyatakan bahwa *Continuous Improvement* memiliki efek positif terhadap *Organizational Performance* menunjukkan arah hubungan yang positif,

namun tidak signifikan secara statistik, yang ditunjukan oleh koefisien 0,100 merupakan arah hubungan positif, T-Statistik 0,668 dibawah nilai ambang 1,96 dan P-Value 0,252 lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak signifikan.

Hipotesis H2 ini tidak dapat diterima karena tidak terdapat bukti statistik yang signifikan bahwa continuous improvement secara langsung memengaruhi organizational performance di RS Siloam Manado. Meskipun arah koefisien menunjukkan hubungan positif, rendahnya nilai T-statistik dan tingginya P-value mengindikasikan bahwa aktivitas perbaikan berkelanjutan yang dilakukan belum berdampak nyata terhadap pencapaian kinerja organisasi. Hal ini dapat terjadi jika proses continuous improvement belum dijalankan secara menyeluruh atau hasilnya belum terintegrasi dalam sistem pengambilan keputusan strategis dan indikator kinerja.

Pengaruh Employee Involvement terhadap Organizational Performance

**H3: Employee Involvement memiliki efek positif terhadap Organizational Performance.**

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa hipotesis H3 yang menyatakan bahwa *Employee Involvement* menunjukkan arah hubungan positif terhadap *Organizational Performance* menunjukkan arah hubungan yang positif, namun belum signifikan secara statistik, yang ditunjukan oleh koefisien 0,232 merupakan arah hubungan positif, T-Statistik 1,509 dibawah nilai ambang batas 1,96 dan P-Value 0,066 lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak signifikan. Pada Hipotesis yang ke 3 ini tidak dapat diterima secara statistik, meskipun arah hubungan antara employee involvement dan organizational performance adalah positif. Artinya, keterlibatan karyawan memang cenderung mendukung kinerja organisasi, tetapi pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk dianggap signifikan secara empiris dalam model yang digunakan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun staf merasa dilibatkan, kontribusi nyata dari pelibatan tersebut terhadap hasil kinerja rumah sakit mungkin belum maksimal, atau proses keterlibatannya belum sepenuhnya strategis dan terintegrasi dalam sistem pengambilan keputusan mutu.

Pengaruh *Service Quality* terhadap Organizational Performance

**H4: Service Quality memiliki efek positif terhadap Organizational Performance.**

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa hipotesis H4 yang menyatakan bahwa *Service Quality* memiliki efek positif terhadap *Organizational Performance* terbukti secara statistik dan sangat signifikan, yang ditunjukan oleh koefisien 0,421 merupakan arah hubungan positif, T-Statistik 3,224 diatas nilai ambang batas 1,96 dan P-Value 0,001 jauh dibawah 0,05 menunjukan signifikansi yang cukup kuat. Hipotesis H4 ini diterima karena terbukti secara statistik bahwa *Service Quality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance*. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas pelayanan yang diberikan rumah sakit dalam hal standar layanan, kepuasan pasien, dan konsistensi mutu semakin tinggi pula kinerja organisasi secara keseluruhan. Kualitas layanan terbukti sebagai faktor strategis dalam mendorong efektivitas operasional, loyalitas pasien, dan reputasi institusi, sesuai dengan prinsip Total Quality Management (TQM) dan temuan Zehir & Zehir (2023). Dengan demikian, rumah sakit disarankan untuk terus mempertahankan dan meningkatkan standar layanan berbasis kebutuhan pasien, memperhatikan umpan balik, dan memastikan bahwa seluruh elemen pelayanan berjalan sesuai standar mutu yang telah ditetapkan.

Pengaruh *Process Management* terhadap Organizational Performance

**H5: Process Management memiliki efek positif terhadap Organizational Performance.**

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa hipotesis H5 yang menyatakan bahwa *Process Management* memiliki efek positif terhadap *Organizational Performance* terbukti signifikan secara statistik, yang

ditunjukan oleh koefisien 0,204 merupakan arah hubungan positif, T-Statistik 1,874 mendekati nilai ambang batas 1,645 dan P-Value 0,031 jauh dibawah 0,05 menunjukan signifikansi yang cukup kuat. Hipotesis H5 diterima karena terdapat hubungan positif dan signifikan antara process management dan organizational performance. Hal ini berarti bahwa praktik manajemen proses yang baik seperti dokumentasi prosedur kerja, pelaksanaan standar mutu, serta evaluasi dan perbaikan rutin berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi rumah sakit. Oleh karena itu, rumah sakit perlu terus mengembangkan sistem kerja yang terdokumentasi, mengedepankan kesesuaian prosedur dengan standar mutu, dan memperkuat siklus evaluasi-proses untuk mendorong efisiensi dan hasil layanan yang lebih baik. Process management terbukti sebagai salah satu pilar penting dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal di lingkungan pelayanan kesehatan.

### PEMBAHASAN

Pembahasan penelitian didasarkan pada kajian mengenai penilaian atas setiap variabel dan hubungan kausal sebagaimana yang dihipotesiskan dalam penelitian.

#### Pembahasan Variabel Managerial Leadership (LEAD)

Dari hasil statistik deskriptif yang ada, hubungan antara variabel *Managerial Leadership* (LEAD) terhadap *Organizational Performance* (ORG) memiliki Original Sample sebesar sebesar -0,011 dan nilai P-Value = 0,467, yang berarti tidak signifikan (karena lebih dari 0,05). Jadi secara statistik, kepemimpinan manajerial tidak memberikan pengaruh langsung yang terbukti terhadap kinerja organisasi di RS Siloam Manado. Meski begitu, data deskriptif dari kuesioner menunjukkan persepsi sangat positif dari responden terhadap peran manajemen, dengan mean total sebesar 4,548 (kategori *sangat setuju*) dan setiap indikator LEAD (LEAD1–LEAD3) memiliki mean di atas 4,5. Ini mengindikasikan bahwa manajemen rumah sakit dinilai sangat aktif dalam mendukung proses dan kualitas layanan.

Ketidaksesuaian ini menunjukkan bahwa meskipun secara persepsi karyawan menilai kepemimpinan manajerial sangat baik, secara statistik hubungan tersebut tidak signifikan terhadap kinerja organisasi dalam model struktural SEM. Kemungkinan, pengaruh leadership terhadap kinerja tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh variabel lain seperti *employee involvement* atau *process management*.

Tabel 0.16. Tabel Indikator Terpenting ( $\lambda$ ) dan Indikator Terbaik ( $\bar{X}$ ) Variabel *Managerial Leadership*

| Indikator | Pernyataan  | Loading Factor ( $\lambda$ ) | Rata-rata ( $\bar{X}$ ) |
|-----------|---|------------------------------|-------------------------|
| LEAD1     | Menurut saya, managemen RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk memperhatikan proses pelayanan. | 0,973                        | 4,555                   |
| LEAD2     | Menurut saya, managemen RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas layanan.  | 0,965                        | 4,591                   |
| LEAD3     | Menurut saya, managemen RS Siloam Manado berfokus pada pelayanan yang tepat waktu.                | 0,934                        | 4,500                   |

Sumber: Data Diolah (2025)

### Pembahasan Variabel *Continuous Improvement* (IMP)

Dari hasil statistik deskriptif yang ada, hubungan antara variabel *Continuous Improvement* (IMP) terhadap *Organizational Performance* (ORG) memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0,100 dengan nilai P-Value = 0,252 dan T-Statistic = 0,668, yang berarti hubungan ini tidak signifikan secara statistik (karena  $P > 0,05$ ). Meskipun demikian, analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap indikator-indikator continuous improvement tergolong tinggi. Hal ini terlihat dari nilai mean total sebesar 4,504 yang termasuk dalam kategori *sangat setuju*, serta nilai *loading factor* dari ketiga indikator IMP (IMP1, IMP2, dan IMP3) yang semuanya berada di atas 0,6, menandakan bahwa masing-masing indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam merepresentasikan konstruk continuous improvement. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun secara persepsi karyawan menilai adanya budaya evaluasi dan perbaikan berkelanjutan di rumah sakit, namun upaya-upaya tersebut belum berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi secara signifikan dalam model SEM yang diuji. Hal ini dapat terjadi apabila proses continuous improvement masih bersifat administratif atau prosedural, dan belum cukup terintegrasi dalam sistem pengambilan keputusan strategis dan operasional. Oleh karena itu, agar continuous improvement benar-benar mampu meningkatkan kinerja organisasi, rumah sakit perlu memperkuat keterlibatan staf dalam proses evaluasi mutu, mempercepat tindak lanjut hasil audit, serta mengintegrasikan hasil perbaikan ke dalam indikator kinerja yang terukur.

Tabel 0.17. Tabel Indikator Terpenting ( $\lambda$ ) dan Indikator Terbaik ( $\bar{X}$ ) Variabel *Continuous Improvement*

| Indikator | Pernyataan   | Loading Factor ( $\lambda$ ) | Rata-rata ( $\bar{X}$ ) |
|-----------|--|------------------------------|-------------------------|
| IMP1      | Menurut saya RS Siloam Manado secara aktif melakukan perbaikan berkelanjutan pada layanannya.          | 0,946                        | 4,464                   |
| IMP2      | Menurut saya RS Siloam Manado mendorong karyawan untuk terus mengembangkan cara kerja yang lebih baik. | 0,942                        | 4,536                   |
| IMP3      | Menurut saya RS Siloam Manado, melakukan evaluasi hasil kinerja untuk rencana perbaikan berikutnya.    | 0,917                        | 4,400                   |

Sumber: Data Diolah (2025)

### Pembahasan Variabel *Employee Involvement* (EMP)

Dari hasil analisa *Path Coefficient Bootstrapping*, hubungan antara variabel *Employee Involvement* (EMP) terhadap *Organizational Performance* (ORG) menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,232 dengan P-Value = 0,066 dan T-Statistic = 1,509. Meskipun menunjukkan arah hubungan yang positif, nilai P yang berada sedikit di atas ambang signifikansi (0,05) mengindikasikan bahwa pengaruh employee involvement terhadap organizational performance belum signifikan secara statistik. Namun, hasil ini masih memberikan sinyal awal bahwa keterlibatan karyawan dapat berpotensi menjadi kontributor terhadap kinerja organisasi jika dilakukan secara lebih menyeluruh dan sistematis.

Secara deskriptif, rata-rata (mean) total untuk variabel Employee Involvement adalah 4,492, yang berada dalam kategori *sangat setuju*, menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa dilibatkan dalam kegiatan peningkatan mutu dan proses kerja. Nilai *loading factor* untuk indikator EMP1, EMP2, dan EMP3 semuanya berada di atas 0,6, yang berarti valid dalam merefleksikan konstruk utama. Meskipun persepsi terhadap keterlibatan karyawan sangat baik, namun keterlibatan tersebut mungkin belum sepenuhnya terintegrasi dalam proses pengambilan keputusan strategis atau belum diberi dampak yang nyata terhadap hasil kinerja rumah sakit. Oleh karena itu, perlu adanya peningkatan pada aspek pelibatan karyawan secara lebih aktif dan fungsional, misalnya melalui forum evaluasi mutu, saran perbaikan berbasis data, dan pemberdayaan dalam pengambilan keputusan operasional.

Tabel 0.18. Tabel Indikator Terpenting ( $\lambda$ ) dan Indikator Terbaik ( $\bar{X}$ ) Variabel *Employee Involvement*.

| Indikator | Pernyataan  | Loading Factor ( $\lambda$ ) | Rata-rata ( $\bar{X}$ ) |
|-----------|---|------------------------------|-------------------------|
| EMP1      | Menurut saya manajemen RS Siloam Manado menghargai partisipasi aktif karyawan dalam perbaikan mutu.           | 0,933                        | 4,327                   |
| EMP2      | Menurut saya karyawan RS Siloam Manado memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide perbaikan kualitas layanan. | 0,933                        | 4,273                   |
| EMP3      | Menurut saya karyawan RS Siloam Manado memiliki tanggung jawab terhadap mutu layanan rumah sakit.             | 0,855                        | 4,482                   |

Sumber: Data Diolah (2025)

#### Pembahasan Variabel Service Quality (QUA)

Berdasarkan hasil *Path Coefficient Bootstrapping* pada Variabel *Service Quality* (QUA) memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Performance* (ORG) dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,421, *T-statistic* sebesar 3,224, dan *P-Value* = 0,001. Nilai ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan yang dirasakan oleh staf rumah sakit secara langsung berdampak terhadap perbaikan kinerja organisasi secara menyeluruh. Hal ini menjadikan Service Quality sebagai variabel dengan pengaruh terbesar di antara semua variabel independen dalam penelitian ini. Temuan ini konsisten dengan hasil dari Zehir & Zehir (2023), yang juga menyatakan bahwa fokus pada kepuasan pasien dan kualitas layanan merupakan pendorong utama kinerja rumah sakit. Secara deskriptif, nilai mean total variabel Service Quality adalah 4,521, tergolong dalam kategori *sangat setuju*, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi yang sangat baik terhadap kualitas layanan rumah sakit. Selain itu, semua indikator (QUA1, QUA2, dan QUA3) memiliki nilai *loading factor* yang sangat kuat (di atas 0,7), menandakan bahwa item-item tersebut valid dan konsisten dalam mengukur dimensi service quality. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi peningkatan mutu layanan yang berorientasi pada pasien tidak hanya diterima baik oleh staf, tetapi juga berdampak nyata terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, rumah sakit disarankan untuk terus memperkuat standar pelayanan, memperhatikan umpan balik pasien, serta menjaga konsistensi layanan sebagai fondasi peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Tabel 0.19. Tabel Indikator Terpenting ( $\lambda$ ) dan Indikator Terbaik ( $\bar{X}$ ) Variabel *Service Quality*.

| Indikator | Pernyataan   | Loading Factor ( $\lambda$ ) | Rata-rata ( $\bar{X}$ ) |
|-----------|--|------------------------------|-------------------------|
| QUA1      | Menurut saya karyawan RS Siloam Manado peduli terhadap kondisi pasien.   | 0,954                        | 4,527                   |
| QUA2      | Menurut saya karyawan RS Siloam Manado menjadikan kepuasan pasien sebagai prioritas utama dalam setiap layanan yang diberikan. | 0,939                        | 4,545                   |
| QUA3      | Menurut saya RS Siloam Manado menggunakan Feedback/ umpan balik dari pasien dalam peningkatan mutu layanan.                    | 0,953                        | 4,536                   |

Sumber: Data Diolah (2025).

**Pembahasan Variabel *Process Management* (PRO)**

Berdasarkan hasil *Path Coefficient Bootstrapping*, variabel Process Management (PRO) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Performance (ORG), dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,204, *T-statistic* sebesar 1,874, dan P-Value = 0,031. Ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem dokumentasi, pelaksanaan, dan evaluasi proses di rumah sakit, maka akan semakin baik pula kinerja organisasi yang dihasilkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Zehir & Zehir (2023) dan Kaynak (2003), yang menyatakan bahwa proses yang terdokumentasi dengan baik dan dijalankan secara konsisten menjadi kunci dalam menciptakan efisiensi dan peningkatan hasil layanan.

Tabel 0.20. Tabel Indikator Terpenting ( $\lambda$ ) dan Indikator Terbaik ( $\bar{X}$ ) Variabel *Process Management*

| Indikator | Pernyataan  | Loading Factor ( $\lambda$ ) | Rata-rata ( $\bar{X}$ ) |
|-----------|---|------------------------------|-------------------------|
| PRO1      | Menurut saya, alur kerja di RS Siloam Manado dipahami oleh semua karyawan.                                      | 0,802                        | 4,055                   |
| PRO2      | Menurut saya, proses manajemen RS Siloam Manado difokuskan pada peningkatan kepuasan pasien.                    | 0,819                        | 4,009                   |
| PRO3      | Menurut saya, Evaluasi proses pelayanan di RS Siloam dilakukan secara berkala untuk perbaikan mutu.             | 0,889                        | 4,282                   |
| PRO4      | Menurut saya perubahan dalam proses pelayanan di RS Siloam Manado didasarkan pada hasil evaluasi yang objektif. | 0,868                        | 4,245                   |

### Pembahasan Variabel *Organizational Performance* (ORG)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini, variabel Organizational Performance (ORG) menunjukkan tingkat persepsi yang sangat tinggi dari responden terhadap kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Nilai mean total variabel ORG adalah 4,513, yang tergolong dalam kategori *sangat setuju*. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai kinerja organisasi—baik dari aspek operasional, kepuasan pasien, hingga stabilitas keuangan—berjalan dengan sangat baik di RS Siloam Manado. Hal ini mencerminkan bahwa rumah sakit dianggap telah mampu mencapai standar efisiensi, efektivitas pelayanan, dan pencapaian target mutu. Dari segi pengukuran validitas konstruk, seluruh indikator variabel ORG (ORG1, ORG2, ORG3) memiliki loading factor di atas 0,7, menandakan bahwa item-item tersebut sangat kuat dan konsisten dalam merepresentasikan konstruk kinerja organisasi. Dengan nilai loading yang tinggi dan persepsi yang positif dari staf, dapat disimpulkan bahwa RS Siloam Manado telah berhasil membangun sistem manajemen mutu yang berdampak nyata terhadap performa organisasi. Oleh karena itu, variabel ini dapat digunakan sebagai ukuran pencapaian keberhasilan penerapan Total Quality Management (TQM), serta sebagai dasar evaluasi berkelanjutan untuk mempertahankan dan meningkatkan keunggulan operasional di masa mendatang.

Tabel 0.21. Tabel Indikator Terpenting ( $\lambda$ ) dan Indikator Terbaik ( $\bar{X}$ ) Variabel *Organizational Performance*.

| Indikator | Pernyataan   | Loading Factor ( $\lambda$ ) | Rata-rata ( $\bar{X}$ ) |
|-----------|--|------------------------------|-------------------------|
| ORG1      | RS Siloam Manado secara konsisten menerapkan standar operasional prosedur (SOP) dalam pelayanan. | 0,914                        | 4,455                   |
| ORG2      | RS Siloam Manado menunjukkan kemampuan beradaptasi yang baik terhadap kebutuhan pasien.          | 0,943                        | 4,373                   |
| ORG3      | RS Siloam Manado berhasil menarik lebih banyak pasien baru melalui peningkatan kualitas layanan. | 0,922                        | 4,336                   |

Sumber: Data Diolah (2025).

## KESIMPULAN

Kesimpulan Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi lima dimensi Total Quality Management (TQM)—yakni *managerial leadership*, *continuous improvement*, *employee involvement*, *service quality*, dan *process management* berkontribusi positif terhadap peningkatan organizational performance di RS Siloam Hospitals Manado. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Zehir & Zehir (2023), di mana variabel *service quality* dan *process management* terbukti memiliki pengaruh paling signifikan terhadap kinerja operasional rumah sakit. Sementara itu, *managerial leadership* dan *continuous improvement* juga memberikan kontribusi positif, meskipun dalam derajat yang berbeda. *Employee involvement*, meski penting secara teoritis, perlu dikuatkan pelaksanaannya di lapangan.

### Implikasi

Implikasi teoritis dari penelitian ini memperkuat validitas model Total Quality Management (TQM) sebagai kerangka konseptual yang relevan dan aplikatif dalam konteks organisasi layanan kesehatan di Indonesia, khususnya RS Siloam Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua dimensi TQM secara langsung berpengaruh signifikan terhadap organizational performance. Namun, variabel *service quality* dan *process management* terbukti memiliki hubungan positif yang signifikan, sehingga mempertegas bahwa dimensi operasional dan pelayanan yang terstandar merupakan kunci keberhasilan kinerja rumah sakit. Temuan ini sejalan dengan pendekatan Resource-Based View (RBV), yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif organisasi dapat dibentuk dari pengelolaan sumber daya internal secara strategis, termasuk sistem mutu layanan dan prosedur kerja yang efisien. Hasil penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen mutu di sektor pelayanan kesehatan di negara berkembang, di mana variabel seperti *managerial leadership*, *employee involvement*, dan *continuous improvement* meskipun menunjukkan persepsi yang positif dari responden, belum sepenuhnya memberikan pengaruh yang signifikan dalam model struktural. Hal ini menjadi dasar bagi peneliti selanjutnya untuk mempertimbangkan peran mediasi atau moderasi, seperti budaya organisasi atau kepuasan kerja, dalam memperkuat pengaruh dimensi TQM terhadap kinerja. Dengan demikian, studi ini memperluas wawasan teoritis tentang efektivitas implementasi TQM dan membuka ruang untuk pengembangan model yang lebih kontekstual dalam pengaturan rumah sakit swasta nasional.

Implikasi manajerial dari penelitian ini menegaskan pentingnya fokus strategis manajemen rumah sakit terhadap peningkatan kualitas layanan (*service quality*) dan penguatan manajemen proses (*process management*). Kedua variabel tersebut terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, sehingga perlu dijadikan prioritas dalam kebijakan mutu. Manajemen dapat memperkuat standar pelayanan berbasis kebutuhan pasien, meningkatkan sistem evaluasi mutu secara periodik, dan memastikan pelaksanaan prosedur kerja yang terdokumentasi dan terukur. Langkah ini tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat kepercayaan dan kepuasan pasien sebagai indikator utama keberhasilan institusi pelayanan kesehatan.

Di sisi lain, hasil penelitian menunjukkan bahwa *managerial leadership*, *employee involvement*, dan *continuous improvement* belum memberikan pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, pimpinan rumah sakit perlu melakukan introspeksi dan penguatan pada dimensi ini. Strategi yang dapat diterapkan mencakup pelibatan aktif pimpinan dalam forum mutu, penciptaan budaya perbaikan berkelanjutan yang berbasis data mutu, serta peningkatan partisipasi staf dalam pengambilan keputusan operasional. Dengan membangun komunikasi terbuka, penghargaan atas kontribusi staf, serta dukungan kepemimpinan yang konsisten, rumah sakit akan mampu membangun sistem mutu yang tidak hanya struktural tetapi juga menyentuh aspek kultural dalam organisasi.

### Rekomendasi

Beberapa rekomendasi yang bisa diberikan sesuai dengan temuan-temuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Berdasarkan hasil penelitian, direkomendasikan agar manajemen RS Siloam Manado memperkuat dimensi *Service Quality* dan *Process Management*, mengingat kedua variabel ini terbukti secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Rumah sakit perlu mengembangkan sistem monitoring mutu layanan berbasis indikator kepuasan pasien, konsistensi pelayanan lintas unit,

serta penanganan keluhan yang terstruktur. Selain itu, proses-proses internal harus didokumentasikan dengan baik, dilaksanakan sesuai standar, dan dievaluasi secara berkala untuk memastikan keberlanjutan mutu. Penerapan siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) secara disiplin di semua lini layanan dapat menjadi kunci penguatan dimensi ini.

Selanjutnya, perlu dilakukan penguatan terhadap peran dan keterlibatan langsung semua karyawan dalam budaya perbaikan juga perlu ditindaklanjuti dengan membangun sistem *reward and recognition* untuk mendorong proses evaluasi dan inovasi.

RS Siloam Manado disarankan untuk membangun sinergi antara *employee involvement and continuous improvement*, agar dampaknya terhadap kinerja organisasi menjadi lebih nyata. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan sistem manajemen ide staf, mendorong kolaborasi antar unit dalam menyelesaikan masalah mutu, serta memberikan pelatihan berbasis data mutu. Keterlibatan staf yang sistematis dan berkelanjutan tidak hanya akan memperkuat implementasi TQM, tetapi juga membangun budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, rumah sakit akan lebih siap dalam menghadapi tantangan kompetitif di sektor layanan kesehatan swasta.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J. A. (2010a). Evolution of the health care quality journey. *Journal of Legal Medicine*, 31(1), 59–72. <https://doi.org/10.1080/01947641003598252>
- Brambilla, A., Apel, J. M., Schmidt-Ross, I., Buffoli, M., & Capolongo, S. (2022). Testing of a multiple criteria assessment tool for healthcare facilities quality and sustainability: The case of German hospitals. *Sustainability*, 14(24), 16742. <https://doi.org/10.3390/su142416742>
- Edura Wan Rashid, W., & Kamaruzaman Jusoff, Hj. (2009b). Service quality in health care setting. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(5), 471–482. <https://doi.org/10.1108/09526860910975580>
- Karamoy, H., & Tulung, J. E. (2020). The Effect of Banking Risk on Indonesian Regional Development Bank. *Banks and Bank Systems*, 15(2), 130-137
- Kannan, V. (2005b). Just in time, total quality management, and supply chain management: Understanding their linkages and impact on business performance. *Omega*, 33(2), 153–162. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.012>
- Kennedy, M. T., & Fiss, P. C. (2009). Institutionalization, framing, and diffusion: The logic of TQM adoption and implementation decisions among U.S. hospitals. *Academy of Management Journal*, 52(5), 897–918. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.44633062>
- Lee, S. (2002). Assessing the factors influencing continuous quality improvement implementation: Experience in Korean hospitals. *International Journal for Quality in Health Care*, 14(5), 383–391. <https://doi.org/10.1093/intqhc/14.5.383>
- Lee, S. M., & Lee, D. (2022). Developing green healthcare activities in the total quality management framework. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6504. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116504>
- Nilsson, L., Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2001). The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: Product versus service organizations. *Journal of Quality Management*, 6(1), 5–27. [https://doi.org/10.1016/s1084-8568\(01\)00026-8](https://doi.org/10.1016/s1084-8568(01)00026-8)

- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2001c). A Conceptual model for total quality management in service organizations. *Total Quality Management*, 12(3), 343–363. <https://doi.org/10.1080/09544120120034492>
- Tielung, M. V. J., Karuntu, M. M., & Samadi, R. L. (2024). Pengaruh TQM Terhadap Keunggulan Bersaing Yang Dimediasi Oleh Resource Based View Pada Perusahaan Pengolahan Ikan Di Kota Bitung. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(1), 146–159. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.54404>
- Wardhani, V., Utarini, A., van Dijk, J. P., Post, D., & Groothoff, J. W. (2009). Determinants of quality management systems implementation in hospitals. *Health Policy*, 89(3), 239–251. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2008.06.008>
- Zehir, C., & Özşahin, M. (2008). A field research on the relationship between strategic decision-making speed and innovation performance in the case of Turkish large-scale firms. *Management Decision*, 46(5), 709–724. <https://doi.org/10.1108/00251740810873473>
- Zehir, S., & Zehir, C. (2023). Effects of total quality management practices on financial and operational performance of hospitals. *Sustainability*, 15(21), 15430. <https://doi.org/10.3390/su152115430>