

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN LOYALITAS
(TRISILA TNI AL) TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN MEDIASI PELAYANAN BERMUTU PADA RUMAH
SAKIT PUSAT ANGKATAN LAUT (RSPAL) dr. RAMELAN**



RADITO SOESANTO

7647167455

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
untuk Mendapatkan Gelar Doktor

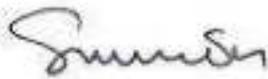
PASCASARJANA

UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA JAKARTA

2023

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor



Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si

Tanggal: 10-02-2023

Kopromotor



Agung Dharmawan Buchdadi, M.M., Ph.D

Tanggal: 10-02-2023

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus.
(Ketua)¹



14-02-2023

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si
(Sekretaris)²



11-02-2023

Nama : Radito Soesanto

No. Registrasi : 7647167455

Program Studi : Ilmu Manajemen

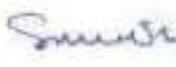
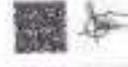
Tgl. Lulus :

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Radito Soentoro

No Registrasi : 7647167455

Program Studi : Ilmu Manajemen

| No | Nama | Tanda Tangan | Tanggal |
|----|---|--|------------|
| 1 | Prof. Dr. Dodi Purwana, E.S., M.Bus. (Ketua) |  | 14-02-2023 |
| 2 | Prof. Dr. Hamsidah, SE., M.Si. (Sekretaris) |  | 11/02/2023 |
| 3 | Prof. Dr. Rd Taty Sariwulan, M.Si. (Promotor) |  | 9-2-2023 |
| 4 | Agung Dfarmanwan Buchdadi, M.M., Ph.D (Kopromotor) |  | 10/02/2023 |
| 5 | Prof. Dr. Cory Yohana, M.M. (Penguji) |  | 10-02-2023 |
| 6 | Dr. Indra Pahala, M.Si (Penguji) |  | 9-2-23 |
| 7 | Dr. Dani Achdani, S.Sos., S.E. M.A.P. (Penguji Luar) |  | 9/2-23 |

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah mengkaji, menganalisis, mengembangkan dan menemukan pengaruh budaya organisasi, loyalitas (trisila TNI AL) dan pelayanan bermutu terhadap kinerja karyawan di rumah sakit, menggunakan metode survei. Sampel penelitian adalah 345 karyawan RSPAL dr. Ramelan yang dipilih dalam proportional stratified random sampling. Metode penelitian yang digunakan adalah metode eksplanatif. Analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan software AMOS ver. 24.00 untuk menguji validitas, reliabilitas alat ukur serta uji hipotesis penelitian. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan, (2) Loyalitas (trisila TNI AL) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan, (3) Pelayanan bermutu berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan, (4) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap pelayanan bermutu, (5) Loyalitas (trisila TNI AL) berpengaruh langsung positif terhadap pelayanan bermutu, (6) Terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui pelayanan bermutu namun tidak signifikan, dan (7) Terdapat pengaruh tidak langsung loyalitas (trisila TNI AL) terhadap kinerja karyawan melalui pelayanan bermutu namun tidak signifikan. Hasil penelitian ini menggambarkan pentingnya faktor budaya organisasi dan aspek loyalitas (trisila TNI AL) serta pelayanan bermutu terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan. *Novelty* pada penelitian ini yaitu pengaruh total tertinggi yaitu pada variabel Loyalitas (Trisila TNI AL) terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien total sebesar 0,188.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Loyalitas (Trisila TNI AL), Pelayanan Bermutu, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine, analyze, develop and find the influence of organizational culture, loyalty (TRISILA TNI AL) and quality service on employee performance in hospitals, using a survey method. The research sample was 345 RSAL dr. Ramelan selected in proportional stratified random sampling. The research method used is explanative method. Data analysis used Structural Equation Model (SEM) using AMOS ver. 24.00 to test the validity, reliability of measuring instruments and test the research hypothesis. The results showed: (1) Organizational culture has a direct positive effect on employee performance, (2) Loyalty (trisila TNI AL) has a direct positive effect on employee performance, (3) Quality service has a direct positive effect on employee performance, (4) Organizational culture has an effect positive direct effect on quality service, (5) Loyalty (trisila TNI AL) has a positive direct effect on quality service, (6) There is an indirect effect of organizational culture on employee performance through quality service but not significant, and (7) There is an indirect effect of loyalty (trisila TNI AL) on employee performance through quality service but not significant. The results of this study illustrate the importance of organizational culture factors and aspects of loyalty (trisila TNI AL) and quality service to efforts to improve employee performance. The novelty in this study is the highest total effect, namely the variable Loyalty (Trisila TNI AL) on Employee Performance with a total coefficient of 0.188.

Keywords: Organizational Culture, Loyalty (Trisila TNI AL), Quality Service, Employee Performance.

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Radito Soesanto
Nomor Pokok Mahasiswa : 7647167455
Program Studi : Program Doktor - Manajemen Sumber Daya Manusia
Asal Lembaga : RSPAL dr. Ramelan Surabaya

Dengan ini menyatakan bahwa disertasi dengan judul ini merupakan hasil karya saya sendiri, dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya dalam proposal disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis, atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam Daftar Pustaka.

Jakarta, Februari 2023
Yang Membuat Pernyataan,



Radito Soesanto

SURAT PENYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

| | |
|---------------|---|
| Nama | : Radito Soesanto |
| NIM | : 7647167455 |
| Jerjang | : S3 (Doktor) |
| Program Studi | : Ilmu Manajemen |
| Angkatan | : 2016/2017 |
| Semester | : 117 (Genjil) Tahun Akademik 2022/2023 |

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan ujian terbuka dan perbaikan ujian tertutup untuk pemberkasan Yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan dan sudah mendapatkan persetujuan oleh koordinator pengaji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, Februari 2023
Yang membuat pernyataan,



Radito Soesanto



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI
JAKARTA UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13120
Telepon/Faksimili: 021-4294221
Laman: lib.unj.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang berwujud terdapat di bawah ini, saya:

Nama : Radhik Soesanto
NIM : 1647167455
Fakultas/Prodi : Manajemen / Ilmu Manajemen
Alamat email : aradhikind@yahoo.com

Demi kepentingan ilmu pengetahuan, masyarakat untuk memberikan kepada UPT Perustakaan Universitas Negeri Jakarta Hak Bebas Rerakit Non-Ekklusif atas karya ilmiah

Skripsi Tesis Disertasi Lainnya (.....)

yang berjudul :

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN LOYALITAS (TRUST) TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI PELAYANAN BERHUTU PADA RUMAH
SAKIT PUSAT ANGGARAN LAUT (RSPAL) di BAMBAN**

Dengan Hak Bebas Rerakit Non Ekklusif ini UPT Perustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengklasifikasi, mengalirnya dalam bentuk penginderaan data (digitalisasi), mendistribusikannya, dan menyalin/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademik tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pengarang dan atau penulis yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung semua biaya, tanpa melibatkan pihak Perustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 07 Maret 2023

Pada


(Radhik Soesanto)

RINGKASAN

Pengaruh Budaya Organisasi dan Loyalitas (Trisila TNI AL) terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Pelayanan Bermutu pada Rumah Sakit Pusat Angkatan Laut (RSPAL) dr. Ramelan

PENDAHULUAN

Dalam perkembangan dunia, perkembangan politik, ekonomi dan sosial masyarakat menyebabkan perubahan pada sektor kesehatan termasuk rumah sakit. Rumah sakit diharapkan mampu bersaing secara positif dengan berbagai rumah sakit lainnya. Keberhasilan dan kesuksesan rumah sakit ditentukan oleh kinerja dari sumber daya manusianya, agar para pasien yang dirawat merasakan kenyamanan, tenang dan tidak merasa cemas serta takut berada di rumah sakit dimana pasien tersebut harus dirawat sampai sembuh. Demikian juga dengan Rumah Sakit Pusat Angkatan Laut dr Ramelan Surabaya merupakan ujung tombak kemajuan pelayanan kesehatan militer. Dalam perkembangannya, RSPAL dr Ramelan tidak hanya melayani anggota dan keluarga TNI AL tetapi juga masyarakat umum.

Sumber daya manusia menjadi salah satu hal penting dan paling utama selain sistem informasi rumah sakit sebagai tulang punggung dari suatu jalannya bisnis proses rumah sakit. Pelayanan bermutu adalah suatu bentuk pemberian bantuan yang baik dan sesuai dengan harapan pelanggan/pasien. Pelayanan di RSPAL dr. Ramelan selama ini belum sesuai dengan mutu capaian yang diharapkan oleh Komite Akreditasi Rumah Sakit. Hal ini dapat dilihat dari data pelayanan mutu RSPAL dr Ramelan yang belum mencapai 100 %. Pada hasil capaian mutu pelayanan RSPAL dr. Ramelan kepuasan pasien belum 100%, artinya bahwa masih ada pasien yang belum puas dengan pelayanan RSPAL dr. Ramelan. Artinya dengan jenis pasien atau keluarga pasien yang sekarang lebih kritis, sedikit yang tidak puas ini akan sangat mengganggu pelayanan. Hal ini terbukti dalam penilaian Zona Integritas (WBK-Wilayah Bebas Korupsi) RSPAL dr. Ramelan masih belum bisa terwujud, karena yang tertangkap oleh penilai ZI adalah pasien atau keluarga pasien yang tidak puas.

Sebagai rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan, RSPAL dr Ramelan merupakan rumah sakit pemerintah yang harus mengikuti ketentuan

Kementerian Kesehatan. Akreditasi rumah sakit di Indonesia dilaksanakan berdasarkan pasal 40 Undang-Undang no 44 tahun 2009 tentang Rumah Sakit, yaitu dalam upaya peningkatan mutu pelayanan, rumah sakit wajib dilakukan akreditasi secara berkala minimal 3 tahun sekali oleh lembaga independen yang ditetapkan oleh Kementerian Kesehatan. Menurut Rivai & Basri (2005) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh anggota organisasi sesuai perannya dalam organisasi. Budaya organisasi di RSPAL dr. Ramelan juga masih perlu ditingkatkan karena dari hasil laporan peningkatan mutu dan keselamatan pasien pada triwulan II tahun 2021 ada 28 indikator yang masih belum mencapai standar. Perlu dibangun komunikasi, komitmen dan budaya kerja rumah sakit yang lebih baik melalui supervisi yang melekat pada manajemen terhadap pelaksanaan implementasi indikator mutu di masing-masing unit kerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan RSPAL dr. Ramelan.

Loyalitas karyawan RSPAL dr. Ramelan yang masih belum cukup baik terlihat dari hasil indikator mutu pada laporan peningkatan mutu dan keselamatan pasien pada triwulan II tahun 2021, Indikator Nasional poin waktu tunggu rawat jalan, capaian mutu kurang dari standart 42,51%, sedangkan angka standar yang ditetapkan 80% dan kepatuhan waktu visite dokter penanggung jawab pelayanan, capaian mutu kurang dari standar 77,31%, sedangkan angka standar yang ditetapkan 80%. Hal ini tentunya mengurangi kinerja rumah sakit yang dapat dilihat dari pencapaian target rumah sakit yang belum tercapai.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penelitian ini akan mengkaji, menganalisis dan mengembangkan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Pusat Angkatan Laut (RSPAL) dr. Ramelan yang dipengaruhi oleh variabel Budaya Organisasi, Loyalitas (Trisila TNI AL) dan variabel Pelayanan Bermutu. Selain itu, akan diuji pengaruh tidak langsung variabel Budaya Organisasi, Loyalitas (Trisila TNI AL) terhadap Kinerja karyawan TNI AL di RSPAL dr. Ramelan melalui variabel Pelayanan Bermutu.

KAJIAN TEORITIS

1. Kinerja Karyawan

Menurut Bangun (2012), kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. Menurut pakar lainnya tentang teori kinerja: *Job performance is the organization's total expected value of the behavior of individual events separately over a period of time* Weiner et al., 2012 dalam Jurnal Subari and Hanes Riady, kinerja adalah keseluruhan nilai yang diharapkan oleh perusahaan terhadap perilaku individu dalam satu kurun waktu. Menurut Heriyanti (2007), indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah mencakup sebagai berikut: Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektifitas, Kemandirian, dan Komitmen organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi konsep yang dipaparkan di atas, maka dapat disintesis bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam suatu proses melaksanakan tugasnya dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan.

2. Budaya Organisasi

Menurut Luthans (2006), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Kemudian menurut Richard L. Daft dalam Hairiyah (2012) *organizational culture is a group of important assumptions (which are often not clearly stated) that are shared by members of an organization*. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Definisi budaya organisasi berdasarkan Harrison & Stokes (1992) dalam Hariandja & Sembiring (2014), yaitu budaya organisasi mencakup kualitas-kualitas organisasi yang memberikan iklim atau perasaan

tertentu, sehingga budaya organisasi dapat terwujud melalui empat indikator yaitu kekuasaan (*Power*), peran (*Role*), prestasi (*Achievement*) dan dukungan (*Support*).

Dari beberapa definisi konsep di atas, maka dapat disintesis budaya organisasi adalah sistem dan nilai-nilai yang berkembang dan dijadikan sebagai pedoman dalam bekerja dan dijadikan perilaku anggota organisasi.

3. Loyalitas (Trisila TNI AL)

Loyalitas karyawan menurut Dessler (2009) merupakan *pleasant emotional attitude and loves his job*. Berdasarkan pengertian tersebut, loyalitas berarti suatu hal yang bersifat emosional pada diri karyawan yang mencakup pada kesetiaan dan tanggung jawab mereka dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan Robbins, P, A, & Judge (2013) menjelaskan bahwa *work loyalty as a loyalty by not leaving, judging or not betraying others when needed*. Menurut (Sastrohadiwiryono, 2005) Indikator loyalitas karyawan adalah sebagai berikut: Taat pada peraturan, Tanggung jawab terhadap perusahaan, Kemauan untuk bekerja sama, Rasa memiliki, Hubungan antar pribadi, Suka terhadap pekerjaan.

Dari beberapa penjelasan tersebut dapat disintesis bahwa loyalitas karyawan adalah suatu komitmen yang dimiliki karyawan untuk memberikan segala kemampuan, pikiran, dan keterampilan dalam ikut mencapai tujuan perusahaan serta menjaga segala rahasia perusahaan dan tetap setia pada perusahaan tersebut tidak berpindah ke perusahaan yang lain.

4. Pelayanan Bermutu

Lovelock, Petterson & Walker dalam Tjiptono (2005) mengemukakan "*Perspective of services as a system, where each service business is seen as a system consisting of two main components of service operations and assisted services*". Lovelock, Petterson & Walker menjelaskan perspektif pelayanan sebagai sebuah sistem, dimana setiap bisnis jasa dipandang sebagai sebuah sistem yang terdiri atas dua komponen utama operasi jasa dan penyampaian jasa. Kemudian Philips B. Crosby mendefinisikan mutu sebagai *conformance to requirement*. Menurut Fitzsimmons & Fitzsimmons (1998) mutu pelayanan

terdiri dari lima aspek yang mempengaruhi, yaitu *Realibility*, *Tangibles*, *Responsiveness*, *Assurance*, *Empaty*.

Dari beberapa deskripsi konsep di atas, maka dapat disintesis bahwa pelayanan bermutu adalah pemberian jasa pelayanan yang melampaui harapan pasien sebagai konsumen, maka dikategorikan sebagai pelayanan yang bermutu/berkualitas atau sangat bermutu diukur dengan teori *servqual* untuk mengetahui kualitas pelayanan yang dirasakan secara nyata oleh konsumen.

Kerangka Teori



Konstelasi Jalur Pengaruh Antar Variabel Penelitian

Keterangan:

—————> : Pengaruh langsung

- - - - -> : Pengaruh tidak langsung

Hipotesis

1. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (H1).
2. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan loyalitas (Trisila TNI AL) terhadap kinerja karyawan (H2).
3. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan pelayanan bermutu terhadap kinerja karyawan (H3).

4. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan budaya organisasi terhadap pelayanan bermutu (H4).
5. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan loyalitas (Trisila TNI AL) terhadap pelayanan bermutu (H5).
6. Terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui pelayanan bermutu (H6).
7. Terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan loyalitas (Trisila TNI AL) terhadap kinerja karyawan melalui pelayanan bermutu (H7).

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif yang dimulai dengan berpikir deduktif untuk menurunkan hipotesis, kemudian melakukan pengujian di lapangan, kesimpulan atau hipotesis ditarik berdasarkan data empiris.

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel di Rumah Sakit Pusat Angkatan Laut dr. Ramelan pada bulan April 2022 sampai dengan bulan Desember 2022. Penelitian dilakukan di lingkungan Rumah Sakit Pusat TNI-AL dr. Ramelan Surabaya.

Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan model analisis *Structural Equation modeling* (SEM). Penelitian ini akan mengkaji keterkaitan antar variabel penelitian, serta mengukur pengaruh variabel yang satu dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini terdapat empat variabel yang akan diuji, yaitu budaya organisasi (X1), loyalitas (trisila TNI AL) (X2), pelayanan bermutu (X3) dan kinerja karyawan (Y).

Populasi dan Sampel

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 2.524 orang. Dalam penelitian ini diambil presisi pengambilan sampel 5% untuk menjaga representatif

dari sampel penelitian, sehingga diperoleh jumlah sampel 345 karyawan, sedangkan untuk uji coba instrumen sebanyak 40 karyawan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan sebelum melakukan uji hipotesis adalah melakukan uji kecocokan full model setelah dilakukan uji evaluasi terhadap model struktural meliputi *multivariate normality*, *data outliers*, *multicollinearity* atau *singularity*, *construct reliability* dan *discriminant validity* ditunjukkan pada Tabel 4.29.

Tabel 4. 29 Uji Kecocokan Full Model SEM

| <i>Absolut Fit Measure</i> | | | |
|--|----------------------|-------|---------------------|
| <i>Goodness-of-Fit</i> | <i>Cut-off Value</i> | Hasil | Kecocokan |
| <i>p-value (Sig.)</i> | > 0,05 | 0,000 | <i>Marginal Fit</i> |
| <i>Chi-Square/df</i> | ≤ 3 | 1,471 | <i>Good Fit</i> |
| <i>GFI (Goodness of Fit)</i> | ≥ 0,90 | 0,831 | <i>Marginal Fit</i> |
| <i>RMSEA (Root Mean square Error of Approximation)</i> | ≤ 0,08 | 0,038 | <i>Good Fit</i> |
| <i>RMR (Root Mean Square Residual)</i> | ≤ 0,05 | 0,044 | <i>Good Fit</i> |
| <i>Incremental Fit Measure</i> | | | |
| <i>Goodness-of-Fit</i> | <i>Cut-off Value</i> | Hasil | Kecocokan |
| <i>AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)</i> | ≥ 0,90 | 0,814 | <i>Marginal Fit</i> |
| <i>CFI (Comparative Fit Index)</i> | ≥ 0,90 | 0,916 | <i>Good Fit</i> |
| <i>IFI (Incremental Fit Index)</i> | ≥ 0,90 | 0,916 | <i>Good Fit</i> |
| <i>RFI (Relative Fit Index)</i> | ≥ 0,95 | 0,764 | <i>Marginal Fit</i> |
| <i>Parsimonious Fit Measure</i> | | | |
| <i>Goodness-of-Fit</i> | <i>Cut-off Value</i> | Hasil | Kecocokan |
| <i>PNFI (Parsimonious Normed Fit Index)</i> | 0,60-0,90 | 0,732 | <i>Good Fit</i> |

| | | | |
|---|------------|----------|-----------------|
| PGFI (<i>Parsimonious Goodness of Fit Index</i>) | 0,50-1,00 | 0,752 | <i>Good Fit</i> |
| AIC (<i>Akaike Information Criterion</i>) | < 2162 | 2017,638 | <i>Good Fit</i> |
| CAIC (<i>Consistent Akaike Information Criterion</i>) | < 6835,174 | 2625,574 | <i>Good Fit</i> |

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2022)

Selanjutnya dilakukan pengujian signifikansi indikator pengukur konstruk yang ditunjukkan pada tabel 4.30 berikut.

Tabel 4.30 Regression Weights Setelah Dilakukan Evaluasi Terhadap Model Struktural

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|----|------|----|----------|------|-------|------|
| X3 | <--- | X1 | ,207 | ,060 | 3,431 | *** |
| X3 | <--- | X2 | ,160 | ,057 | 2,824 | ,005 |
| Y | <--- | X2 | ,128 | ,049 | 2,594 | ,009 |
| Y | <--- | X1 | ,123 | ,052 | 2,393 | ,017 |
| Y | <--- | X3 | ,121 | ,055 | 2,178 | ,029 |

Sumber: *Output AMOS 24* (2022)

Pengujian Hipotesis

Rangkuman hasil uji hipotesis ditunjukkan pada Tabel 4.33 berikut ini.

Tabel 4.33 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

| No | Hipotesis pengaruh langsung | <i>Standardized Estimate</i> (Koefisien jalur) | C.R. | P | Simpulan |
|----|---|---|-------|-------|-------------------------------------|
| 1. | Pengaruh langsung Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) | 0,156 | 2,393 | 0,017 | Signifikan, H0 ditolak, H1 diterima |
| 2. | Pengaruh langsung Loyalitas / Trisila TNI AL (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) | 0,171 | 2,594 | 0,009 | Signifikan, H0 ditolak, H1 diterima |
| 3. | Pengaruh langsung Pelayanan Bermutu (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) | 0,142 | 2,178 | 0,029 | Signifikan, H0 ditolak, H1 diterima |

| | | | | | |
|----|--|---|---------|--------|---|
| 4. | Pengaruh langsung Budaya Organisasi (X1) terhadap Pelayanan Bermutu (X3) | 0,223 | 3,431 | 0,000 | Signifikan, H0 ditolak, H1 diterima |
| 5. | Pengaruh langsung Loyalitas / Trisila TNI AL (X2) terhadap Pelayanan Bermutu (X3) | 0,182 | 2,824 | 0,005 | Signifikan, H0 ditolak, H1 diterima |
| | Hipotesis pengaruh tidak langsung | <i>Standardized Estimate</i> (Koefisien jalur) | Zhitung | Ztabel | Simpulan |
| 6. | Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Pelayanan Bermutu (X3) | 0,032 | 1,855 | 1,96 | Tidak Signifikan, H0 diterima, H1 ditolak |
| 7. | Pengaruh tidak langsung Loyalitas / Trisila TNI AL (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Pelayanan Bermutu (X3) | 0,026 | 1,732 | 1,96 | Tidak Signifikan, H0 diterima, H1 ditolak |

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2022)

PEMBAHASAN

1. Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Dari analisis data dan uji hipotesis, Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan loading factor sebesar 0.156. Hal ini mengandung makna bahwa pada saat dilakukan pengukuran, persepsi responden tentang budaya organisasi di RSPAL dr. Ramelan berlangsung dengan baik dalam mendukung kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis tersebut mendukung pendapat Jaiswal budaya organisasi yang kondusif mempengaruhi kinerja karyawan oleh karena itu efisiensi dan efektivitas organisasi akan tercermin pada hasil. Kemudian sejalan dengan penelitian Taufiqurrahman budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada Organisasi Filantropi di Malang Raya. Hasil penelitian ini juga mendukung teori Edy yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan

menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Dimana jika perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik maka berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan analisis deskriptif jawaban responden pada variabel budaya organisasi terdapat dua pernyataan dengan nilai rerata tertinggi yakni pernyataan “sesama karyawan RS memiliki jiwa mengabdikan dan kesamaan fungsi tujuan” yang memiliki rerata jawaban 3,92 dan pernyataan “Karyawan RS melaksanakan pekerjaan dengan rela hati dan ikhlas” dengan rerata 3,90, artinya para karyawan RSPAL dr. Ramelan memiliki rasa budaya kebersamaan yang baik dalam bekerja. Karyawan RSPAL dr. Ramelan sangat menjunjung tinggi budaya organisasi. Budaya organisasi sudah tertanam, bahkan mendarah daging pada para karyawan. Budaya organisasi mampu menggerakkan nurani dan pikiran untuk melakukan sesuatu menjadi lebih baik. Seperti yang dikemukakan oleh Robbins, P, & Coutler Jika suatu organisasi memiliki budaya yang kuat, para karyawan akan memberikan kesetiaan yang lebih besar ketimbang para pegawai yang berada dalam organisasi yang memiliki budaya lemah.

2. Loyalitas / Trisila TNI AL dan Kinerja Karyawan

Dari analisis data dan uji hipotesis, Loyalitas/Trisila TNI AL berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan loading factor sebesar 0.171. Hal ini mengandung makna bahwa pada saat dilakukan pengukuran, persepsi responden tentang Loyalitas / Trisila TNI AL di RSPAL dr. Ramelan berlangsung dengan baik dalam mendukung kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis tersebut sejalan dengan hasil penelitian Zahwa et al., terdapat pengaruh yang signifikan pengaruh loyalitas terhadap kinerja dalam asuhan keperawatan di Rumah Sakit Marinir Cilandak. Semakin tinggi loyalitas para karyawan disuatu organisasi maka, semakin mudah bagi organisasi itu untuk dapat mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi. Sedangkan sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi. Kemudian sejalan juga dengan hasil penelitian Ronaldy et al., menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel Loyalitas karyawan terhadap Kinerja. Setiap

manusia selalu melakukan kerjasama dengan manusia lain dalam berbagai bidang kehidupan. Kerjasama sesama rekan kerja, berarti setiap karyawan saling membantu satu sama lainnya dalam melaksanakan kegiatan untuk mewujudkan tujuan bersama. Ditambah dengan implementasi nilai-nilai yang terkandung dalam Trisila TNI AL diharapkan karyawan RSPAL dr. Ramelan dapat memilah dan memilih kepentingan yang harus diutamakan sehingga mendukung terciptanya karyawan yang tangguh, membanggakan dan memiliki semangat pengabdian yang tinggi.

Kerjasama yang baik adalah kerjasama yang saling menguntungkan pihak-pihak yang bekerjasama dan tidak berdampak negatif bagi makhluk hidup apapun dan alam di luar pihak-pihak yang terkait kerjasama. Artinya kerjasama tersebut bukan sekedar menguntungkan bagi pihak-pihak yang bekerjasama, namun orang yang melakukan kerjasama harus memerhatikan akibat dari kerjasamanya terhadap makhluk hidup dan lingkungan. Jika kerjasama dan kolaborasi dapat kita wujudkan dengan baik, maka akan terbentuk lingkungan kerja yang sangat berpengaruh dalam menentukan keberhasilan sebuah pekerjaan. Menjadi kewajiban kita bersama untuk membangun lingkungan kerja di RSPAL dr. Ramelan yang kondusif dan juga efektif dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara bersama-sama. Sebaliknya terdapat dua pernyataan dengan rerata yang kecil yakni pernyataan “saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu” dengan rerata 3,85 dan pernyataan “saya memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja” dengan rerata 3,88. artinya masih terjadi masalah pada karyawan yaitu ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas dan hubungan yang harmonis dengan rekan kerja hal ini perlu di tingkatkan.

3. Bermutu dan Kinerja Karyawan

Dari analisis data dan uji hipotesis, pelayanan bermutu berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan loading faktor sebesar 0.142. Hal ini mengandung makna bahwa pada saat dilakukan pengukuran, persepsi responden tentang pelayanan bermutu dari karyawan RSPAL dr. Ramelan berlangsung dengan baik dalam mendukung kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis tersebut sejalan dengan hasil penelitian Sulfa et al., menunjukkan bahwa pengaruh mutu pelayanan pegawai terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan

terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Soppeng. Hal ini berarti bahwa peningkatan mutu pelayanan pegawai akan diikuti dengan perbaikan kinerja pegawai dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya mutu pelayanan pegawai dianggap konstan. Christine Roeleejanto menjelaskan bahwa cara untuk meningkatkan kualitas rumah sakit dapat dilaksanakan dengan pendekatan *Total Quality Management*. Hal tersebut mendukung teori Parasuraman et al, dalam Lupiyoadi, Rambat, & Hamdani yang mengatakan bahwa daya tanggap adalah kemauan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat dan tepat dengan penyampaian informasi yang jelas.

Berdasarkan analisis deskriptif jawaban responden pada variabel pelayanan bermutu terdapat dua pernyataan dengan nilai rerata tertinggi yakni pernyataan “karyawan RS memperlakukan pasien dengan ramah dan santun” yang memiliki rerata 3,93 dan pernyataan “tamu atau pasien dilayani sebaik-baiknya” dengan rerata 3,92, artinya pelayanan dan komunikasi yang baik sudah terjalin antara petugas RSPAL dr. Ramelan terhadap pasien, sehingga si pasien tidak disulitkan dalam melakukan perawatan di rumah sakit. Sebaliknya terdapat dua pernyataan dengan rerata yang kecil yakni pernyataan “pasien menunggu tidak terlalu lama” dengan rerata 3,59 dan pernyataan “fasilitas gedung dan peralatan medis bagus” dengan rerata 3,73, artinya pasien terkadang harus menunggu lama untuk berobat di poli pada saat terjadi lonjakan pasien yang datang secara bersamaan.

4. Budaya Organisasi dan Pelayanan Bermutu

Hasil uji hipotesis keempat menunjukkan adanya pengaruh langsung positif antara budaya organisasi terhadap pelayanan bermutu dengan loading factor sebesar 0,223. Hasil ini menunjukkan bahwa adanya budaya organisasi yang dirasakan oleh responden atau karyawan berdampak positif terhadap pelayanan bermutu. Secara empiris, penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian-penelitian sebelumnya di antaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Wagner yang berjudul “*The associations between organizational culture, organizational structure and quality management in European hospitals*” dan penelitian Zam et al., yang berjudul “*The*

Influence of Organizational Culture and Work Environment on Improving Service Quality through Infection Prevention at Regional General Hospitals". Temuan kedua penelitian tersebut menjelaskan bahwa penerapan budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pelayanan di rumah sakit. Dia menamakan sistem tersebut sebagai manajemen kualitas secara menyeluruh atau *Total Quality Management*. Dalam *Total Quality Management*, seluruh aspek dalam organisasi memerlukan perubahan secara luas dan mendasar pada budaya organisasi dan sifat dan karakter manajemen. Kegiatan peningkatan kualitas ini merupakan bagian dari rencana bisnis organisasi. Seluruh tingkat manajemen mulaidari *top management* sampai *front liner* mereka yang paling terdepan dalam memberikan layanan pada pasien menghargai pentingnya mutu dan data statistik.

5. Loyalitas / Trisila TNI AL dan Pelayanan Bermutu

Hasil analisis hipotesis kelima menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif antara loyalitas/trisila TNI AL terhadap pelayanan bermutu dengan loading factor sebesar 0,182. Hasil ini mengandung makna bahwa kesetiaan karyawan/tenaga kesehatan RSPAL dr. Ramelan memberikan pengaruh yang baik terhadap pelayanan bermutu. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yakni penelitian yang dilakukan oleh Tomic et al., yang berjudul "*An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance*" menunjukkan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan bermutu / kualitas pelayanan. Karyawan yang puas lebih cenderung bekerja lebih keras dan memberikan layanan yang lebih baik. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih terlibat dalam organisasi tempatnya bekerja, dan lebih berdedikasi Untuk memberikan layanan dengan tingkat kualitas yang tinggi. Begitu juga dengan karyawan yang loyal lebih bersemangat dan lebih mampu memberikan tingkat kualitas layanan yang lebih tinggi. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan yang berhubungan dengan pelanggan berhubungan dengan kualitas layanan. Sejalan juga dengan penelitian sebelumnya, pada penelitian Nuk & Adnya, yang berjudul "*Pengaruh Relationship Marketing dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Toko Supermarket Papaya Fresh Gallery Bali Tahun 2020*". Penelitian ini menyimpulkan

bahwa terdapat pengaruh langsung dan positif antara loyalitas karyawan dengan pelayanan bermutu.

6. Budaya Organisasi, Pelayanan Bermutu dan Kinerja Karyawan

Uji hipotesis ini mengacu pada tujuan penelitian yakni mengkaji, menganalisis, mengembangkan dan menemukan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di RSPAL dr. Ramelan melalui pelayanan bermutu. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis tersebut. Analisis dan uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui pelayanan bermutu namun tidak signifikan. Artinya nilai Zhitung melalui sobel tes lebih kecil dari nilai Ztabel, sehingga pengaruhnya sangat kecil dan tidak terlalu berarti bagi Kinerja Karyawan. Besar pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui pelayanan bermutu sebesar 0,032. Sehingga didapat pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,188.

Pengaruh budaya organisasi terhadap pelayanan bermutu menurut hasil penelitian sebelumnya dari Zam, Nongkeng, Mulat, Ardian Priyambodo, et al., yang berjudul "*The influence of organizational culture and work environment on improving service quality through infection prevention at regional general hospitals*" menjelaskan bahwa penerapan budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pelayanan di RS Tenriawaru wilayah Kabupaten Bone. Demikian pula, jika pengenalan lingkungan kerja mengurangi kenyamanannya, penurunan kualitas layanan akan menjadi terpengaruh. Kemudian pengaruh pelayanan bermutu terhadap kinerja karyawan menurut hasil penelitian sebelumnya dari Catherine Roeleejanto et al., yang berjudul "*Effects of Leadership, Competency, and Work Discipline on the Application of Total Quality Management and Employees' Performance for the Accreditation Status Achievement of Government Hospitals in Jakarta, Indonesia*" menjelaskan bahwa cara untuk meningkatkan kualitas rumah sakit dapat dilaksanakan dengan pendekatan *Total Quality Management*.

7. Loyalitas / trisila TNI AL, Pelayanan Bermutu dan Kinerja Karyawan

Uji hipotesis ini mengacu pada tujuan penelitian yakni mengkaji, menganalisis, mengembangkan dan menemukan pengaruh tidak langsung Loyalitas / trisila TNI AL terhadap kinerja karyawan di RSPAL dr. Ramelan melalui pelayanan bermutu. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis tersebut. Analisis dan uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung Loyalitas / trisila TNI AL terhadap kinerja karyawan melalui pelayanan bermutu namun tidak signifikan. Artinya nilai Zhitung melalui sobel tes lebih kecil dari nilai Ztabel, sehingga pengaruhnya sangat kecil dan tidak terlalu berarti bagi Kinerja Karyawan. Besar pengaruh tidak langsung loyalitas / trisila TNI AL terhadap kinerja karyawan melalui pelayanan bermutu sebesar 0,026. Sehingga didapat pengaruh total loyalitas / trisila TNI AL terhadap kinerja karyawan sebesar 0,197.

Pengaruh budaya organisasi terhadap pelayanan bermutu menurut hasil penelitian sebelumnya dari Tomic, Tesic, Kuzmanovic, & Tomic yang berjudul “*An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance*” menjelaskan bahwa Loyalitas karyawan berpengaruh positif terhadap Pelayanan Bermutu. Mereka juga harus menerima imbalan yang memadai atas upaya mereka, serta bonus untuk pekerjaan tambahan. Dengan menggunakan semua upaya tersebut untuk meningkatkan loyalitas karyawan, manajemen akan berhasil mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik. Kemudian pengaruh pelayanan bermutu terhadap kinerja karyawan menurut hasil penelitian sebelumnya dari Sulfa et al. yang berjudul “Pengaruh Diklat dan Kompetensi Aparatur Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mutu Pelayanan Pegawai Di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Soppeng” menunjukkan bahwa pengaruh mutu pelayanan pegawai terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Soppeng.

KESIMPULAN

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya peningkatan budaya organisasi akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan RSPAL dr. Ramelan.

2. Loyalitas / Trisila TNI AL berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya peningkatan loyalitas / Trisila TNI AL akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan RSPAL dr. Ramelan.
3. Pelayanan bermutu berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya peningkatan pelayanan bermutu akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan RSPAL dr. Ramelan.
4. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap pelayanan bermutu. Artinya peningkatan budaya organisasi kerja akan mengakibatkan peningkatan pelayanan bermutu RSPAL dr. Ramelan.
5. Loyalitas / Trisila TNI AL berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap pelayanan bermutu. Artinya peningkatan loyalitas / Trisila TNI AL akan mengakibatkan terjadinya peningkatan pelayanan bermutu RSPAL dr. Ramelan.
6. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung positif terhadap kinerja karyawan melalui pelayanan bermutu namun tidak signifikan. Artinya nilai Zhitung melalui sobel tes lebih kecil dari nilai Ztabel, sehingga pengaruhnya sangat kecil dan tidak terlalu berarti bagi Kinerja Karyawan.
7. Loyalitas / Trisila TNI AL berpengaruh tidak langsung positif terhadap kinerja karyawan melalui pelayanan bermutu namun tidak signifikan. Artinya nilai Zhitung melalui sobel tes lebih kecil dari nilai Ztabel, sehingga pengaruhnya sangat kecil dan tidak terlalu berarti bagi Kinerja Karyawan.

Implikasi

1. Kinerja karyawan RSPAL dr. Ramelan yang memiliki nilai tertinggi pada indikator kemandirian bekerja yang memiliki dua pernyataan “Karyawan RS Paham tugas pokok dilaksanakan secara mandiri” dan “Karyawan RS Mampu bertanggung jawab dalam bertugas” perlu dipertahankan.
2. Budaya organisasi yang memiliki nilai tertinggi pada indikator budaya kebersamaan yang memiliki tiga pernyataan “Karyawan RS melaksanakan pekerjaan dengan rela hati dan ikhlas”, “Sesama Karyawan RS mempunyai rasa bersatu”, dan “Sesama Karyawan RS memiliki jiwa mengabdikan dan kesamaan fungsi tujuan” perlu dipertahankan.
3. Loyalitas / Trisila TNI AL yang memiliki nilai tertinggi pada indikator suka terhadap pekerjaan yaitu pada pernyataan “Saya selalu semangat dalam

bekerja” perlu dipertahankan.

4. Pelayanan bermutu dengan nilai tertinggi pada indikator jaminan yang memiliki tiga pernyataan “Karyawan RS memberikan pelayanan sesuai standar”, “Karyawan RS memberikan pelayanan sesuai bidangnya”, dan “Tamu atau pasien dilayani sebaik-baiknya” serta indikator empati yang memiliki tiga pernyataan “Karyawan RS memperlakukan pasien dengan ramah dan santun”, Karyawan RS menggunakan prinsip JPS (jika pasien itu Karyawan RS)”, dan “Karyawan RS memenuhi kebutuhan pasien dalam hal perawatan” perlu dipertahankan.

Rekomendasi

1. Kinerja karyawan yang memiliki nilai terendah pada indikator berkomitmen yang memiliki tiga pernyataan “Karyawan RS Memberi kepercayaan tugas kepada rekan kerja”, “Karyawan RS Mampu menyatukan perbedaan antar rekan kerja”, dan “Karyawan RS Menjadi diri sendiri dalam bertugas”, maka indikator ini perlu ditingkatkan dengan cara menambah capaian pelatihan “Komunikasi Efektif” dan “*Service Excellent*” serta membuat evaluasi dan Rencana Tindak Lanjut untuk membangun komunikasi serta delegasi pada semua jenis karyawan, baik tenaga kesehatan (Profesional Pemberi Asuhan/PPA) serta tenaga non medis.
2. Budaya organisasi yang memiliki nilai terendah pada indikator budaya peran yang memiliki tiga pernyataan “Ada pengawasan dari pimpinan dalam pelaksanaan tugas”, “Karyawan RS bekerja dalam lingkungan organisasi RS yang stabil dengan aturan yang konsisten”, dan “Karyawan RS bekerja di RS dengan sistem yang terformalisasi” maka indikator ini perlu ditingkatkan dengan cara mengaktifkan kembali “Jam Komandan” berupa jam khusus pimpinan memberikan pengarahan dan menerima masukan dari bawahan. Selain itu pelaksanaan apel pagi setiap hari dapat ditingkatkan dengan materi apel terencana dan dipimpin, sehingga ketiga indikator budaya peran dapat ditingkatkan.
3. Loyalitas / Trisila TNI AL yang memiliki nilai terendah pada indikator hubungan antar pribadi yang memiliki dua pernyataan “Saya memiliki hubungan yang harmonis dengan atasan” dan “Saya memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja” maka indikator ini perlu ditingkatkan

dengan cara meningkatkan kegiatan *gathering* atau olahraga bersama, dimana semua karyawan diberikan kesempatan untuk ikut hadir sehingga atasan dapat mengenal anggotanya, sehingga loyalitas dapat lebih terbangun.

4. Pelayanan bermutu dengan nilai terendah pada indikator membuktikan secara nyata yang memiliki tiga pernyataan “Fasilitas Gedung dan peralatan medis bagus”, “pasien tidak menunggu terlalu lama”, dan “Merasa aman berada dilingkungan RS militer” maka indikator ini perlu ditingkatkan dengan cara menanamkan rasa cinta pada institusi RSPAL dr. Ramelan kepada seluruh karyawan rumah sakit, dengan demikian setiap karyawan merasa memiliki, mempunyai rasa kepedulian yang besar, dan setiap karyawan adalah merupakan agen perubahan untuk meningkatkan pelayanan kepada pasien internal maupun eksternal. Pada saat ini RSPAL dr. Ramelan juga terus meningkatkan fasilitasnya dengan menambah gedung dan menambah peralatan medis dengan pengawaknya agar dapat memenuhi kebutuhan pasien dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT., yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Shalawat serta salam semoga tercurah kepada Rasulullah SAW beserta keluarga dan para sahabatnya.

Penulisan disertasi ini bertujuan untuk memperbaiki pemahaman dan perilaku anggota TNI AL pada organisasi RSPAL dr. Ramelan berdasar doktrin Trisila TNI AL, loyalitas karyawan, meningkatkan kinerja, melakukan kreatifitas, berinovasi, melalui analisis pengaruh variabel Budaya Organisasi dan Loyalitas (Trisila TNI AL) terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Pelayanan Bermutu.

Dalam penyusunan disertasi ini, kami menyadari sepenuhnya bahwa masih jauh dari sempurna karena pengalaman dan pengetahuan penulis yang terbatas. Oleh karena itu, kritik dan saran dari semua pihak sangat kami harapkan demi terciptanya disertasi yang lebih baik lagi untuk masa mendatang.

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada Ibu Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan M.Si selaku Promotor dan Bapak Agung Dharmawan Buchdadi, M.M., Ph.D. selaku Co-Promotor, yang telah memberikan bimbingan dan arahan sehingga disertasi ini dapat diselesaikan.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada teman-teman angkatan yang tak pernah lelah memberikan semangat. Secara khusus peneliti mengucapkan terima kasih kepada pribadi terdekat, istri dan anak-anak yang terus mendorong penyelesaian studi ini. Besar harapan peneliti semoga disertasi ini dapat memperkaya khazanah keilmuan bidang sumber daya manusia khususnya di sektor rumah sakit.

Jakarta, Februari 2023

Radito Soesanto

ACKNOWLEDGEMENT

Alhamdulillah Puji syukur penulis panjatkan, kehadirat Allah Subhanahu Wata'ala yang senantiasa memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga dan sahabat serta pengikutnya hingga akhir zaman. Sehingga laporan hasil penelitian Disertasi yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Loyalitas (Trisila TNI AL) terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Pelayanan Bermutu Pada Rumah Sakit Pusat Angkatan Laut (RSPAL) dr. Ramelan, dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Jakarta dapat terselesaikan.

Secara khusus penulis menghaturkan terimakasih kepada:

1. Rektor Universitas Negeri Jakarta bapak Prof. Dr. Komarudin, M.Si.,
2. Direktur Pascasarjana bapak Prof Dr Dedi Purwana E. S., M. Bus.,
3. Koordinator Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si., beserta jajarannya;
4. Ibu Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M. Si., sebagai promotor dari penelitian ini yang telah memberikan inspirasi dan meluangkan waktu dalam membimbing penulisan disertasi ini;
5. Bapak Agung Dharmawan Buchdadi, M.M., Ph.D selaku co-promotor dari penelitian ini yang telah memberikan inspirasi dan meluangkan waktu dalam membimbing penulisan disertasi ini;
6. Direksi dan Pimpinan RSPAL dr. Ramelan yang telah memberikan kesempatan melakukan penelitian di lingkungan RSPAL dr. Ramelan dan dukungan data sehingga disertasi ini dapat diselesaikan.
7. Bapak dan Ibu Dosen serta staf administrasi PPS UNJ, termasuk rekan-rekan mahasiswa yang telah membantu dalam menyelesaikan disertasi ini;
8. Secara khusus penulis sampaikan rasa sayang kepada istri tercinta Restu Amalia S.E., anak-anak Ardi Erianto, S.T., M.B.A., dan Radandio Radix Satria, S.T., yang telah sabar dan setia menemani, mendampingi sehingga penulisan disertasi ini selesai.

Kiranya pikiran-pikiran yang terkandung di dalam hasil laporan disertasi ini mendapatkan masukan dan saran untuk menyempurnakan disertasi ini agar menjadi lebih baik.

Jakarta, Februari 2023



DAFTAR ISI

| | |
|--|------------------------------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI..... | ii |
| BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI..... | iii |
| ABSTRAK..... | iv |
| SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT | Error! Bookmark not defined. |
| RINGKASAN..... | ix |
| KATA PENGANTAR | xxvii |
| ACKNOWLEDGEMENT | xxviii |
| DAFTAR ISI..... | xxx |
| DAFTAR TABEL..... | vi |
| DAFTAR GAMBAR | viii |
| DAFTAR LAMPIRAN | vi |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Pembatasan Penelitian..... | 8 |
| 1.3 Perumusan Masalah..... | 9 |
| 1.4 Tujuan Penelitian | 9 |
| 1.5 Kebaharuan Penelitian (<i>State of The Art</i>)..... | 10 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 13 |
| 2.1 Kajian Teori..... | 13 |
| 2.1.1 Kinerja Karyawan | 13 |
| 2.1.2 Budaya Organisasi..... | 17 |
| 2.1.3 Loyalitas (Trisila TNI AL) | 23 |
| 2.1.4 Pelayanan Bermutu (<i>Quality Service</i>) | 31 |
| 2.2 Penelitian Yang Relevan..... | 36 |
| 2.3 Kerangka Teori..... | 91 |
| 2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan ... | 92 |
| 2.3.2 Pengaruh Loyalitas (trisila TNI AL) Terhadap Kinerja Karyawan | 93 |
| 2.3.3 Pengaruh Pelayanan Bermutu Terhadap Kinerja Karyawan.. | 94 |
| 2.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Pelayanan Bermutu . | 95 |
| 2.3.5 Pengaruh Loyalitas (Trisila TNI AL) Terhadap Pelayanan Bermutu | 96 |

| | | |
|---|--|------------|
| 2.3.6 | Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Pelayanan Bermutu..... | 96 |
| 2.3.7 | Pengaruh Loyalitas (Trisila TNI AL) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Pelayanan Bermutu..... | 98 |
| 2.4 | Hipotesis Penelitian | 100 |
| BAB III METODE PENELITIAN..... | | 102 |
| 3.1 | Jenis Penelitian | 102 |
| 3.2 | Tempat dan Waktu Penelitian | 102 |
| 3.4 | Populasi dan Sampel Penelitian..... | 103 |
| 3.5 | Metode Pengumpulan Data..... | 105 |
| 3.6 | Penyusunan Instrumen Penelitian | 106 |
| 3.7 | Jenis Instrumen | 117 |
| 3.8 | Data dan Teknik Analisis Data | 117 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN..... | | 123 |
| 4.1 | Hasil Penelitian | 123 |
| 4.1.1 | Data Penelitian | 123 |
| 4.1.2 | Profil Responden Penelitian | 124 |
| 4.1.3 | Hasil Analisis Deskriptif | 126 |
| 4.1.4 | Analisis Inferensial dengan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) 134 | |
| 4.1.5 | Pengujian Hipotesis..... | 167 |
| 4.2 | Pembahasan | 175 |
| 4.2.1 | Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan | 175 |
| 4.2.2 | Loyalitas / Trisila TNI AL dan Kinerja Karyawan | 177 |
| 4.2.3 | Pelayanan Bermutu dan Kinerja Karyawan..... | 181 |
| 4.2.4 | Budaya Organisasi dan Pelayanan Bermutu..... | 183 |
| 4.2.5 | Loyalitas / Trisila TNI AL dan Pelayanan Bermutu | 185 |
| 4.2.6 | Budaya Organisasi, Pelayanan Bermutu dan Kinerja Karyawan 187 | |
| 4.2.7 | Loyalitas / trisila TNI AL, Pelayanan Bermutu dan Kinerja Karyawan | 189 |
| BAB V PENUTUP | | 191 |
| 5.1 | Kesimpulan..... | 191 |
| 5.2 | Implikasi | 192 |
| 5.3 | Rekomendasi | 193 |

| | |
|---|------------|
| 5.4 Keterbatasan penelitian..... | 196 |
| 5.5 Novelty | 197 |
| DAFTAR PUSTAKA | 200 |



DAFTAR TABEL

| | |
|--|------------|
| Tabel 1. 1 Laporan PMKP Triwulan II Tahun 2021 Belum Mencapai Standar | 3 |
| Tabel 2. 1 Penelitian Yang Relevan | 73 |
| Tabel 3. 1 Populasi Pada RSPAL dr. Ramelan | 103 |
| Tabel 3. 2 Sampel Pada RSPAL dr. Ramelan | 105 |
| Tabel 3. 3 Kisi-kisi Instrumen Kinerja Karyawan (Y) | 106 |
| Tabel 3. 4 Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi (X₁) | 110 |
| Tabel 3. 5 Kisi-kisi Instrumen Variabel Loyalitas (X₂) | 112 |
| Tabel 3. 6 Kisi-kisi Instrumen Variabel Pelayanan Bermutu (X₃) | 115 |
| Tabel 3. 7 Kriteria Kecocokan Model | 119 |
| Tabel 4. 1 Profile Responden Penelitian | 124 |
| Tabel 4. 2 Statistik Deskriptif | 126 |
| Tabel 4. 3 Distribusi Frekuensi Kinerja Karayan (Y) | 126 |
| Tabel 4. 4 Rerata Indikator Variabel Kinerja Karyawan (Y) | 127 |
| Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi (X₁) | 128 |
| Tabel 4. 6 Rerata Indikator Variabel X₁ | 130 |
| Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Loyalitas / Trisila TNI AL (X₂) | 130 |
| Tabel 4. 8 Rerata Indikator Variabel X₂ | 131 |
| Tabel 4. 9 Distribusi Frekuensi Pelayanan Bermutu (X₃) | 132 |
| Tabel 4. 10 Rerata Indikator Variabel X₃ | 133 |
| Tabel 4. 11 Goodness of Fit Index | 135 |
| Tabel 4. 12 Standardized Loading Factor Variabel Budaya Organisasi (X₁) | 137 |
| Tabel 4. 13 Standardized Loading Factor Second Order Respesifikasi Model CFA Variabel Laten Budaya Organisasi (X₁) | 139 |
| Tabel 4. 14 Hasil Pengujian CFA variabel Budaya Organisasi (X₁) | 140 |
| Tabel 4. 15 Standardized Loading Factor Variabel Loyalitas / Trisila TNI AL (X₂) | 142 |
| Tabel 4. 16 Hasil Pengujian CFA variabel Variabel Loyalitas/Trisila TNI AL (X₂) | 143 |

| | |
|---|------------|
| Tabel 4. 17 Standardized Loading Factor Variabel Pelayanan Bermutu (X3) | 145 |
| Tabel 4. 18 Standardized Loading Factor Second Order Respesifikasi Model CFA Variabel Laten Pelayanan Bermutu (X3) | 148 |
| Tabel 4. 19 Hasil Pengujian CFA variabel Variabel Pelayanan Bermutu (X3) | 150 |
| Tabel 4. 20 Standardized Loading Factor Variabel Kinerja Karyawan (Y) | 152 |
| Tabel 4. 21 Standardized Loading Factor Second Order Respesifikasi Model CFA Variabel Laten Kinerja Karyawan (Y) | 154 |
| Tabel 4. 22 Hasil Pengujian CFA variabel Kinerja Karyawan (Y) | 156 |
| Tabel 4. 23 Regression Weights | 158 |
| Tabel 4. 24 Standardized Loading Factor Variabel Laten | 158 |
| Tabel 4. 25 Hasil Uji Multivariate Normality | 160 |
| Tabel 4. 26 Observations Farthest from The Centroid (Mahalanobis Distance) | 161 |
| Tabel 4. 27 Reliabilitas Konstruk | 163 |
| Tabel 4. 28 Korelasi antar Variabel Laten dan Akar Kuadrat AVE | 165 |
| Tabel 4. 29 Uji Kecocokan Full Model SEM | 166 |
| Tabel 4. 30 Regression Weights Setelah Dilakukan Evaluasi Terhadap Model Struktural | 167 |
| Tabel 4. 31 Rangkuman Pengaruh Tidak Langsung X1 terhadap Y melalui X3 | 171 |
| Tabel 4. 32 Rangkuman Pengaruh Tidak Langsung X2 terhadap Y melalui X3 | 172 |
| Tabel 4. 33 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis | 173 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|-----|
| Gambar 1. 1 Hasil survei Kepuasan Masyarakat Semester I&II Tahun 2021 2 | |
| Gambar 2. 1 Model Hipotetik Penelitian | 101 |
| Gambar 3. 1 Model Teoretik Penelitian..... | 122 |
| Gambar 4. 1 Data Responden Kategori Profesi Tenaga Kesehatan RSPAL dr. Ramelan | 124 |
| Gambar 4. 2 Histogram Data Kinerja Karyawan (Y)..... | 127 |
| Gambar 4. 3 Histogram Data Budaya Organisasi (X1)..... | 129 |
| Gambar 4. 4 Histogram Data Loyalitas / Trisila TNI AL (X2) | 131 |
| Gambar 4. 5 Histogram Data Pelayanan Bermutu (X3) | 133 |
| Gambar 4. 6 Second Order CFA Variabel Budaya Organisasi (X1) | 137 |
| Gambar 4. 7 Second Order Respesifikasi Model CFA Variabel Budaya Organisasi (X1)..... | 138 |
| Gambar 4. 8 Second Order CFA Variabel Loyalitas / Trisila TNI AL (X2) | 141 |
| .Gambar 4. 9 <i>Second Order CFA</i> Variabel Pelayanan Bermutu (X3)..... | 145 |
| Gambar 4. 10 Second Order Respesifikasi Model Confirmatory Factor Analysis Variabel Pelayanan Bermutu (X3)..... | 147 |
| Gambar 4. 11 Second Order CFA Variabel Kinerja Karyawan (Y) | 151 |
| Gambar 4. 12 Second Order Respesifikasi Model Confirmatory Factor Analysis Variabel Kinerja Karyawan (Y) | 154 |
| Gambar 4. 13 Full Model SEM..... | 158 |
| Gambar 4. 14 Pengaruh Tidak Langsung X1 Terhadap Y Melalui X3..... | 171 |
| Gambar 4. 15 Pengaruh Tidak Langsung X2 Terhadap Y Melalui X3..... | 173 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|-----|
| Lampiran 1 Surat Izin Penelitian | 212 |
| Lampiran 2 Instrumen Uji Coba | 215 |
| Lampiran 3 Data Hasil Uji Coba Uji Validitas Uji Reliabilitas | 222 |
| Lampiran 4 Data Hasil Penelitian | 235 |
| Lampiran 5 Statistik Deskriptif | 274 |
| Lampiran 6 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Variabel Laten | 280 |
| Lampiran 7 Assumption Structural Equation Modeling | 285 |
| Lampiran 8 Uji Hipotesis Structural Equation Modeling | 290 |

