

**ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN DENGAN KINERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Empiris pada Puskesmas Ungaran di Kecamatan Ungaran Barat)**

**Hapsoro Kartiko Aji, Erman Denny Arfianto<sup>1</sup>**  
Adjie.semarang024@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

**ABSTRACT**

*This research is based on previous inconsistent research about Total Quality Management and Quality of service to customer satisfaction directly or indirectly that cause research gap (research gap). This study aims to test the Total Quality Management and service quality to customer satisfaction by including new variables as moderation of performance.*

*This research was conducted in one of public functional unit of public sector ie Ungaran Health Center. Data collection method used is with the distribution of questionnaires to patients Puskesmas Ungaran as many as 111 respondents. The method of analysis yag used is the method of multiple regression analysis. The result of this research yield 2 regression equation as follows:  $Y1 = 0,293 X1 + 0,562 X2$  and  $Y2 = 0,440 Y1 - 0,075 X1 + 0,534 X2$ .*

*Based on the analysis of statistical data, the indicators in this study successfully passed in the validity and reliability test so that the data can be said to be valid and reliable. In the classical assumption test and multiple regression in the first and second equations show the normal distribution and not affected by heteroskedatisitas. In the Sobel test also found that intervening variable successfully moderate the independent variable to the dependent variable. The results showed that all independent variables have positive and significant influence on the intervening variable and dependent variable directly except there is 1 independent variable that is TQM which negatively and insignificant to customer satisfaction directly.*

*Keywords: Total Quality Management, Quality of Service, Performance, Customer Satisfaction*

**PENDAHULUAN**

Pengaruh globalisasi yang terjadi dalam dunia industri saat ini telah mengakibatkan persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat dan kompetitif. Berdasarkan hal itu, maka perusahaan dituntut untuk dapat terus melakukan perkembangan sehingga mampu menghadapi persaingan bisnis yang ada. Dalam persaingan bisnis, kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan merupakan satu hal yang sangat penting. Kemampuan perusahaan dalam hal ini pada bidang jasa, memenuhi kebutuhan pelanggan itu sendiri sangat dipengaruhi oleh tingkat mutu yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan yang meliputi kualitas pelayanan, harga serta penampilan produk atau kinerja.

Mulai tahun 2016 Pemerintah kabupaten Semarang menginformasikan bahwa biaya operasional diambil dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) dan akan meningkatkan pelayanan. Langkah ini diambil untuk memberikan solusi kepada masyarakat agar semua masyarakat terutama masyarakat yang kurang mampu, tidak merasa terbebani dengan biaya kesehatannya. Warga Kabupaten Semarang bukan peserta Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan dan peserta Jaminan Kesehatan Daerah (Jamkesda) bisa mengakses layanan di puskesmas secara gratis.

---

<sup>1</sup> Corresponding author

Di Kabupaten Semarang, dipaparkannya sudah ada sembilan Puskesmas yang telah menyelesaikan proses akreditasi. Namun saat penilaian, baru enam Puskesmas tersebut yang hasilnya sudah dikeluarkan oleh pihak Kemenkes. Penilaian baik enam Puskesmas di kabupaten Bumi Serasi ini diberikan oleh surveyor akreditasi fasilitas kesehatan tingkat pertama (FKTP) Kementerian Kesehatan (Kemenkes). Keenam Puskesmas yang dimaksud yakni Puskesmas Ungaran, Sumowono, Susukan, Tenganan, Suruh dan Lerep. Secara umum, dikatakannya, komitmen para pengelola Puskesmas untuk menyelenggarakan pelayanan kesehatan kepada masyarakat menjadi kriteria yang paling menonjol untuk dinilai. Selain itu, juga adanya kerja sama para pemangku kepentingan di daerah juga menjadi nilai unggul Puskesmas di Kabupaten Semarang.

Namun, dipaparkannya masih ada beberapa pekerjaan rumah yang harus diselesaikan pengelola Puskesmas, yakni terkait kenyamanan pasien. Biasanya masyarakat kerap mengeluh soal kenyamanannya saat berobat ke Puskesmas. Adanya status BLUD, lanjutnya, pengelola Puskesmas dapat lebih cepat membiayai perbaikan maupun pengadaan sarana dan prasarana. "Titik rawan keluhan pasien dan keluarganya adalah pada interpersonal care atau kenyamanan pelayanan, sedangkan untuk technical care secara umum sudah standar," kata ketua tim surveyor FKTP Kemenkes, dr Hermanta Sutiarsa, Kamis (8/5/2017).

Penelitian ini mengangkat pengaruh Kualitas Pelayanan, Total Quality Management dan Kinerja karyawan pada puskesmas Ungaran di Kecamatan Ungaran Barat dengan sudut pandang tingkat kepuasan pasien. Adanya permasalahan tentang pelayanan yang kurang cepat dan tepat dan waktu tunggu yang lumayan lama dari puskesmas Ungaran, hal ini diperoleh informasi dari beberapa warga yang sudah pernah berobat di puskesmas Ungaran.

Selain itu adanya kesalahan diagnosa penyakit juga dan keterbatasan penanganan penyakit tertentu menurut warga Ungaran Barat. Ada pula warga yang beranggapan kalau jam operasional puskesmas kurang panjang, karena hanya sampai pukul 12.00. Hal ini menurut warga menjadikan salah satu faktor kurang terariknya warga untuk berobat di Puskesmas karena mereka harus meninggalkan/izin dalam jam kerja maupun jam sekolah.

Hal yang harus dipertimbangkan, menurut Lupiyodi (2013) keberhasilan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dan ditentukan dengan pendekatan *service quality*. Pelayanan yang berkualitas adalah suatu keharusan karena sangat berkaitan dengan persepsi pelanggan tentang mutu suatu usaha dalam mencapai kepuasan. Menurut Adi (2012) menyatakan bahwa kualitas pelayanan didefinisikan sebagai penilaian pelanggan atas keistimewaan atau keunggulan suatu produk atau layanan secara menyeluruh. Penilaian akan kualitas layanan dikembangkan oleh Parasuman, Zeithaml, dan Berry dalam Sabihaini (2000: 79) yang dikenal dengan *Service Quality* (SERVQUAL), terdapat lima dimensi kualitas layanan, yaitu: *Responsive* (daya tanggap), *Assurance* (jaminan), *Tangibles* (bukti fisik), *Empathy* (perhatian), dan *Reliability* (kehandalan).

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini sama yang diungkapkan oleh Chrisye N. Mononimbar (2013) yang berjudul "*Total Quality Management (TQM) Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pelayanan Dan Kepuasan Konsumen Pada PT. Taspen Manado*", penelitian tersebut mengatakan bahwa adanya pengaruh signifikan dan positif TQM terhadap kinerja dan kepuasan pelanggan. Penelitian yang dilakukan Said Alhudri & Meyzi Heriyanto (2015) juga memperoleh hasil sama dengan judul "*Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang*" mengatakan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara TQM dan Kinerja.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis pertama sebagai berikut:

$H_1$  : *Total Quality Management berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan*

### Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kinerja Karyawan

Kualitas Pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan mempunyai arti bahwa setiap peningkatan yang terjadi pada nilai Kualitas Pelayanan maka nilai Kinerja karyawan juga akan meningkat dan signifikan. Penelitian Nova Hari Santhi dan Widya Hartati (2017) dalam penelitiannya mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan

secara tidak langsung antara kualitas pelayanan terhadap kepuasan konsumen melalui kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

*H<sub>2</sub> : Kualitas Pelayanan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan*

#### **Pengaruh Total Quality Management terhadap Kepuasan Pelanggan**

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Keng Boon Ooi, Binshan Lin, Boon-In Tan, dan Alain Yee-Loong Chong (2011) yang berjudul “*Are TQM Practices Supporting Customer Satisfaction and Service Quality ?*” mengatakan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction* maupun *service quality*. Penelitian Florentina Andre dan Lauw Tjun Tjun (2014) yang berjudul “Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kualitas Pelayanan dan Kepuasan” juga memiliki hasil yang berbeda, bahwa TQM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan dan kepuasan konsumen.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

*H<sub>3</sub> : Total Quality Management berpengaruh positif terhadap Kepuasan pelanggan*

#### **Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan**

Penelitian yang dilakukan Nova Hari Santhi dan Widya Hartati (2017) juga memperoleh hasil yang sama yakni Kualitas pelayanan merupakan salah satu faktor meningkatnya kepuasan pelanggan terhadap jasa yang diterima. Darmawan Ferrinadewi dan Djati (2004) meneliti 119 penumpang rutin kapal feri penyeberangan Ujung-Kamal sebagai responden. Hasilnya adalah kualitas layanan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan penumpang. Putra (2011), yang meneliti tentang pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan nasabah Di PT. BNI 46 Cabang Gorontalo. Hasil penelitian mendapatkan bahwa kelima dimensi kualitas penelitian memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan nasabah. Pengujian hipotesis menggunakan uji t menunjukkan bahwa lima variabel independen yang diteliti terbukti secara signifikan mempengaruhi variabel dependen kepuasan nasabah.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

*H<sub>4</sub> : Kualitas Pelayanan berpengaruh positif terhadap Kepuasan pelanggan*

#### **Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Pelanggan**

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Eno Virgiawansyah, Bambang Budi Utomo, Rum Rosyid yang berjudul “Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Konsumen” bahwa Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. S.Pantja Djati dan Didit Darmawan (2005) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan, Kepercayaan, dan Kesetiaan Pelanggan” dan menghasilkan hipotesis bahwa kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

*H<sub>5</sub> : Kinerja Karyawan berpengaruh positif terhadap Kepuasan pelanggan*

#### **Pengaruh Total Quality Management terhadap Kepuasan Pelanggan melalui Kinerja Karyawan**

Penelitian Florentina Andre dan Lauw Tjun Tjun (2014) yang berjudul “Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kualitas Pelayanan dan Kepuasan” juga memiliki hasil yang berbeda, bahwa TQM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan dan kepuasan konsumen.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

*H<sub>6</sub> : Kinerja Karyawan dapat memoderasi Total Quality Management terhadap Kepuasan Pelanggan*

#### **. Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan melalui Kinerja Karyawan**

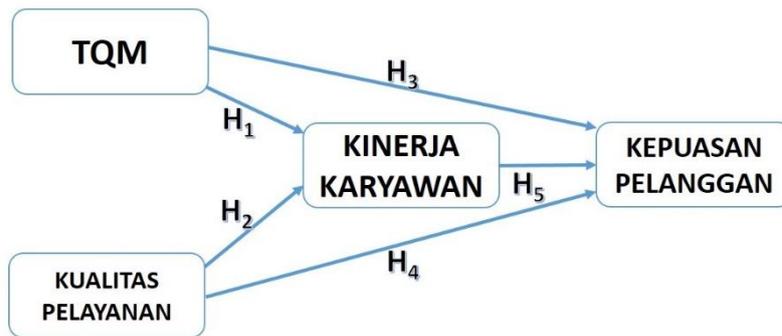
Penelitian lain yang memperoleh hasil sama yaitu Nova Hari Santhi dan Widya Hartati (2017) dalam penelitiannya mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kualitas pelayanan terhadap kepuasan konsumen melalui kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

*H<sub>7</sub> : Kinerja Karyawan dapat memoderasi Kualitas Pelayanan terhadap kepuasan pelanggan*

Hipotesis yang dikemukakan dapat dijelaskan dengan gambar tentang kerangka hipotesis pada Gambar 1 di bawah ini:

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : Annisa Rahmawati (2016), Cahya Mahami (2015), Chrisye N. Mononimbar (2013), Rahadi Fitra Nova (2010)

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan analisis regresi dengan variabel dependen kepuasan pelanggan, variabel independen yang terdiri dari total quality management dan kualitas pelayanan dan variabel intervening yaitu kinerja karyawan. Populasi penelitian ini adalah pasien di Puskesmas Ungaran Kecamatan Ungaran Barat sebanyak 111 orang.

**Tabel 1**  
**Definisi Konseptual Variabel**

Nama Variabel	Jenis Variabel	Definisi	Indikator
Total Quality Management (X <sub>1</sub> )	Independen	Suatu alat yang digunakan untuk memaksimalkan dan meningkatkan suatu kualitas dalam perusahaan atau organisasi	a. Fokus pelanggan b. Perbaikan berkesinambungan c. Informasi dan analisis d. Pendidikan dan pelatihan e. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
Kualitas Pelayanan (X <sub>2</sub> )	Independen	Spesifikasi determinan kualitas pelayanan, perangkat standar kualitas yang biasa diukur	a. Tangible b. Emphaty c. Responsiveness d. Reliability e. Assurance
Kinerja Karyawan (Y <sub>1</sub> )	Intervening	Penilaian pelanggan atas keunggulan atau keistimewaan suatu produk atau kinerja secara menyeluruh	a. Pelayanan yang kondusif b. Kecepatan dan ketepatan waktu c. Keramahan dan kesopanan d. Hubungan yang baik dengan pelanggan e. Penampilan
Kepuasan Pelanggan (Y <sub>2</sub> )	Dependen	Evaluasi atau penilaian kognitif menyangkut apakah kinerja produk/jasa relatif bagus atau tidak	a. Prosedur pelayanan b. Kejelasan petugas pelayanan c. Kemampuan petugas pelayanan d. Kepastian jadwal

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Deskripsi Responden**

Hasil karakteristik responden menurut gender menyebutkan bahwa responden laki-laki sebanyak 64 (57,7%) sedangkan responden perempuan sebanyak 47 (42,3%). Hasil karakteristik responden berdasarkan usia menyebutkan bahwa responden usia 17 – 20 sebanyak 13 orang (11,7%) , responden usia 21 – 30 sebanyak 47 orang (42,3%) juga menjadi responden terbanyak. Responden usia 31 – 40 sebanyak 14 orang (12,6%) jumlah ini sama dengan responden usia 41 – 50. Responden usia >50 sebanyak 23 orang (20,7%). Berdasarkan pendidikan paling banyak responden dengan latar belakang pendidikan SMA yaitu sebanyak 44 responden (39,6%) setelah itu dengan latar belakang pendidikan D3/S1 sebanyak 42 responden (37,8%). Responden dengan latar belakang SD sebanyak 8 responden (7,2%) dan dengan latar belakang pendidikan SMP sebanyak 12 responden (10,8%). Data paling sedikit diperoleh oleh responden dengan latar belakang pendidikan lainnya sebanyak 5 responden (4,5%) dalam hal ini ada yang berlatar belakang tidak lulus SD ataupun S2/S3. Karakteristik responden berdasarkan pekerjaan pelajar/mahasiswa sebanyak 23 responden (20,7%), PNS sebanyak 3 responden (2,7%), Pegawai swasta sebanyak 38 responden (34,2%) sekaligus menjadi responden dengan latar belakang pekerjaan tertinggi. Wiraswasta sebanyak 18 responden (16,2%), TNI/POLRI sebanyak 1 responden (0,9%). Karakteristik responden dengan kunjungan 1x dalam kurun waktu 1 bulan adalah 78 responden (70,3%). Responden dengan kunjungan 2x dalam kurun waktu 1 bulan adalah 29 responden (26,1%). Responden yang berkunjung 3x dalam sebulan ke puskesmas sebanyak 4 responden (3,6%).

**Uji Asumsi Klasik**

**Uji Multikolinearitas**

Hasil uji multikolinearitas dapat ditunjukkan pada Tabel 2 dan Tabel 3 dibawah berikut:

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Multikolinearitas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>							
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1 (Constant)	,636	,216			2,944	,004		
TQM	,304	,103	,293		2,948	,004	,304	3,295
Kualitas Pelayanan	,516	,091	,562		5,649	,000	,304	3,295

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa atas persamaan regresi dapat diketahui bahwa semua variabel independen mempunyai nilai VIF kurang dari 10 dan nilai toleransinya diatas 0,1. Hal tersebut di atas dapat diartikan bahwa model regresi terbebas dari problem multikolinieritas.

**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian Multikolinearitas**

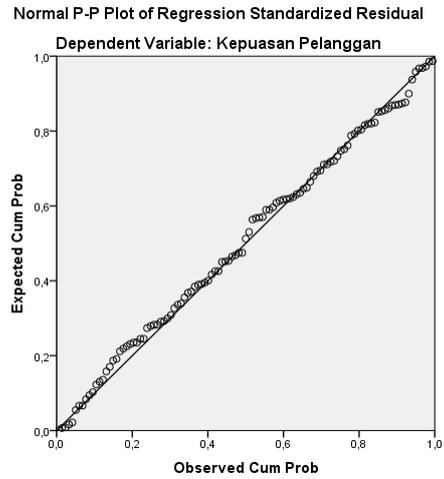
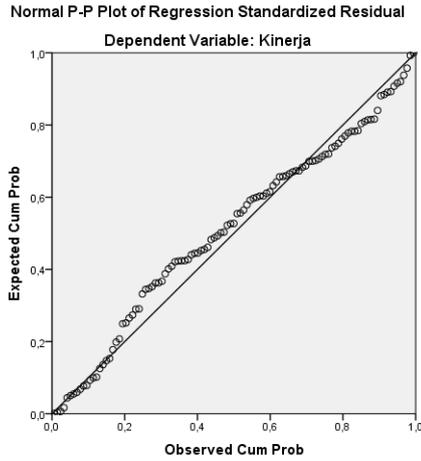
Model	Coefficients <sup>a</sup>							
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1 (Constant)	,423	,205			2,063	,042		
TQM	-,080	,098	-,075		-,817	,416	,281	3,087
Kualitas Pelayanan	,502	,095	,534		5,298	,000	,234	4,268
Kinerja karyawan	,452	,088	,440		5,143	,000	,324	3,087

a. Dependent Variable: Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa atas persamaan regresi dapat diketahui bahwa semua variabel independen mempunyai nilai VIF kurang dari 10 dan nilai toleransinya diatas 0,1. Hal tersebut di atas dapat diartikan bahwa model regresi terbebas dari problem multikolinieritas.

**Uji Normalitas**

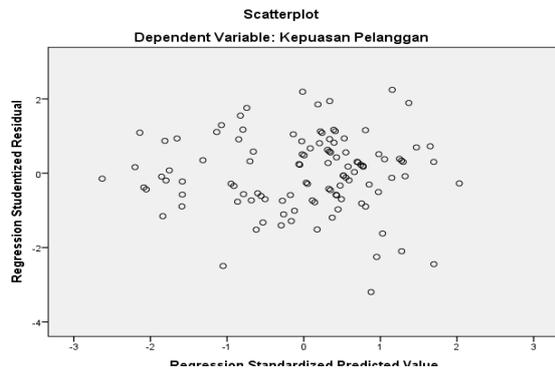
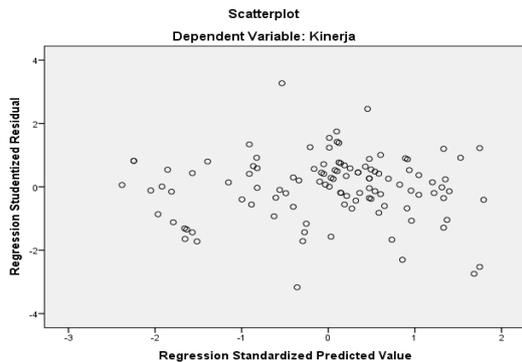
Hasil uji normalitas dapat ditunjukkan dibawah berikut:



Dengan melihat gambar di atas, dapat disimpulkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

**Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menghasilkan grafik pola penyebaran titik (*scatterplot*) pada gambar berikut ini:



Berdasarkan hasil pengamatan pada grafik *Scatterplot* di atas ternyata tidak membentuk pola khusus, yaitu titik menyebar sehingga dapat dikatakan bahwa model regresi ini tidak terdapat Heteroskedastisitas.

**Uji Analisis Regresi Linier Berganda**

Hasil analisis regresi berganda pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 6 di bawah berikut:

**Tabel 4**  
**Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	,636	,216		2,944	,004
TQM	,304	,103	,293	2,948	,004
Kualitas Pelayanan	,516	,091	,562	5,649	,000

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Berdasarkan tabel 4, maka persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y_1 = 0,293 X_1 + 0,562 X_2$$

**Tabel 5**  
**Hasil Pengujian Linier Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,423	,205		2,063	,042
TQM	-,080	,098	-,075	-,817	,416
Kualitas Pelayanan	,502	,095	,534	5,298	,000
Kinerja karyawan	,452	,088	,440	5,143	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan tabel 5, maka persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y_2 = 0,440 Y_1 + (-0,075) X_1 + 0,534 X_2$$

Keterangan:

$Y_1$  = Kinerja Karyawan

$Y_2$  = Kepuasan Pelanggan

$X_1$  = TQM

$X_2$  = Kualitas pelayanan

### Uji Parsial (Uji t)

Berdasarkan Tabel 4 dan tabel 5, nilai  $t_{hitung}$  kedua variabel independen dan variabel intervening lebih dari  $t_{tabel}$  dengan taraf signifikansi 0,05 yakni 1,660 dan dan probabilitas (Sig) < 0,05, artinya secara individu, masing-masing variabel independen dan intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen. Kecuali pada variabel TQM berpengaruh negatif dan tidak signifikan secara langsung terhadap kepuasan pelanggan

### Uji Simultan (Uji F)

Hasil uji F dapat dilihat pada tabel 6 dan tabel 7 dibawah berikut ini:

**Tabel 6**  
**Hasil Uji F**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,962	2	11,981	112,685	,000 <sup>a</sup>
	Residual	11,483	108	,106		
	Total	35,446	110			

Dari Tabel 6 diinterpretasikan bahwa nilai F hitung sebesar 112,685 lebih besar dari F tabel (112,685 > 3,08) dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Diketahui bahwa nilai signifikansi 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05 (5%), maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen Total Quality Management dan Kualitas Pelayanan secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel dependen Kinerja karyawan dalam model regresi.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji F**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,797	3	9,266	104,658	,000 <sup>a</sup>
	Residual	9,473	107	,089		
	Total	37,269	110			

Dari tabel 7 diinterpretasikan bahwa nilai F hitung sebesar 104,658 lebih besar dari F tabel (104,658 > 2,696) dan nilai signifikansi sebesar 0,000 dimana nilai signifikansi ini lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel independen (TQM, Kualitas Pelayanan dan Kinerja karyawan) dalam model secara simultan berpengaruh terhadap Kepuasan pelanggan.

### Uji Koefisien Determinasi

Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 8 dan tabel 9 dibawah berikut ini:

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,822 <sup>a</sup>	,676	,670	,32608

Dari Tabel 8 di atas didapatkan angka koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) sebesar 0,670 atau 67,0 %. Oleh karena itu dapat dianalisis bahwa sebesar 67,0% variabel Kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen *Total Quality Management* dan Kualitas Pelayanan dengan sisanya sebesar 33,0% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

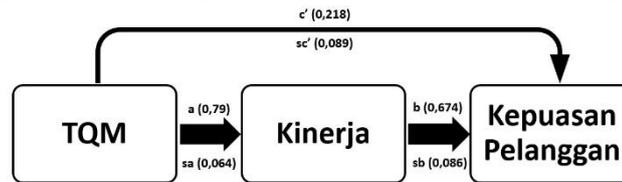
**Tabel 9**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,864 <sup>a</sup>	,746	,739	,29754

Dari Tabel 9 di atas didapatkan angka koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) sebesar 0,746 atau 74,6 % variabel dependen Kepuasan Pelanggan dapat diprediksi dengan keempat variabel independen yaitu TQM, Kualitas Pelayanan dan Kinerja karyawan. Sedangkan sisanya sebesar 25,4 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang digunakan dalam penelitian ini.

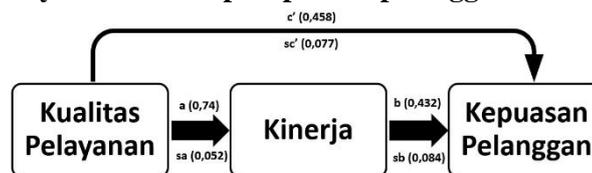
**Sobel Test**

**Gambar 2**  
**Pengaruh TQM terhadap Kepuasan Pelanggan melalui Kinerja Karyawan**



Berdasarkan gambar diatas maka didapatkan nilai t hitung adalah 6,600875 sedangkan t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 adalah sebesar 1,65870. Dengan demikian t hitung lebih besar dari t tabel ( $6,600875 > 1,65870$ ), artinya Kinerja karyawan dapat memediasi pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kepuasan Pelanggan.

**Gambar 3**  
**Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan pelanggan melalui Kinerja Karyawan**



Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka didapatkan nilai t hitung adalah 4,826176 sedangkan t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 adalah sebesar 1,65870. Dengan demikian t hitung lebih besar dari t tabel ( $4,826176 > 1,65870$ ), artinya Kinerja karyawan dapat memediasi pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan

**Interpretasi Hasil**

**Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan pengujian pada hipotesis pertama memberikan hasil bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 1 diterima. Pernyataan ini terbukti dari nilai koefisien regresi yang dimiliki *Total Quality Management* terhadap Kinerja karyawan dengan arah positif sebesar 0,293 dan nilai signifikan sebesar 0,004 dimana nilai tersebut lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Sehingga *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hal ini mengandung arti bahwa tinggi nilai *Total Quality Management* akan menaikkan pula nilai Kinerja karyawan dengan pengaruh yang signifikan.

**Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua menyatakan bahwa Kualitas Pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, maka hipotesis 2 diterima. Hasil tersebut terbukti dari nilai koefisien regresi Kualitas Pelayanan dengan arah positif adalah sebesar 0,562 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 dimana nilai tersebut jauh lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Kualitas Pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan mempunyai arti bahwa setiap peningkatan yang terjadi pada nilai Kualitas Pelayanan maka nilai Kinerja karyawan juga akan meningkat dan signifikan.

#### **Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kepuasan Pelanggan Secara Langsung**

Berdasarkan pengujian pada hipotesis ketiga memberikan hasil bahwa *Total Quality Management* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Pelanggan. Dengan demikian hipotesis 3 ditolak. Pernyataan ini terbukti dari nilai koefisien regresi yang dimiliki *Total Quality Management* terhadap Kepuasan Pelanggan dengan arah negatif sebesar (-0,075) dan nilai signifikan sebesar 0,416 dimana nilai tersebut lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Sehingga *Total Quality Management* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Pelanggan secara langsung. Hal ini mengandung arti bahwa tinggi nilai *Total Quality Management* akan menurunkan nilai Kinerja dengan pengaruh yang tidak signifikan.

#### **Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat menyatakan bahwa Kualitas Pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pelanggan, maka hipotesis 4 diterima. Hasil tersebut terbukti dari nilai koefisien regresi Kualitas Pelayanan dengan arah positif adalah sebesar 0,534 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 dimana nilai tersebut jauh lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Kualitas Pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan pelanggan mempunyai arti bahwa setiap peningkatan yang terjadi pada nilai Kualitas Pelayanan maka nilai Kepuasan Pelanggan juga akan meningkat dan signifikan.

#### **Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Pelanggan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima menyatakan bahwa Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pelanggan, maka hipotesis 5 diterima. Hasil tersebut terbukti dari nilai koefisien regresi Kinerja karyawan dengan arah positif adalah sebesar 0,440 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 dimana nilai tersebut jauh lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan pelanggan mempunyai arti bahwa setiap peningkatan yang terjadi pada nilai Kinerja karyawan maka nilai Kepuasan Pelanggan juga akan meningkat dan signifikan.

#### **Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja Karyawan sebagai Variabel Intervening**

Pada pengujian hipotesis keenam memberikan hasil bahwa Kinerja karyawan sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh *Total Quality Management* terhadap kepuasan pelanggan, maka hipotesis 6 diterima. Hal tersebut didapat dari hasil uji sobel di mana  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel ( $6,600875 > 1,65870$ ). Dari hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya nilai TQM membawa dampak terhadap kepuasan pelanggan melalui kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja Karyawan sebagai Variabel Intervening**

Pada pengujian hipotesis ketujuh memberikan hasil bahwa Kinerja karyawan sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap kepuasan pelanggan, maka hipotesis 7 diterima. Hal tersebut didapat dari hasil uji sobel di mana  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel ( $4,826176 > 1,65870$ ). Dari hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya nilai Kualitas Pelayanan membawa dampak terhadap kepuasan pelanggan melalui kinerja karyawan.

#### **Pembahasan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan dengan regresi liner berganda dan juga uji sobel test, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. *Total Quality Management* (TQM) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Ungaran.
2. Kualitas Pelayanan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Ungaran

3. *Total Quality Management* (TQM) mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan secara langsung terhadap kepuasan pelanggan di Puskesmas Ungaran
4. Kualitas Pelayanan mempunyai pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap kepuasan pelanggan di Puskesmas Ungaran.
5. Kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan di Puskesmas Ungaran.
6. Kinerja karyawan berhasil memoderasi *Total Quality Management* (TQM) sehingga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan di Puskesmas Ungaran.
7. Kinerja karyawan berhasil memoderasi Kualitas Pelayanan sehingga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan di Puskesmas Ungaran.

## KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja karyawan sebagai variabel intervening pada Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) Ungaran.

Adanya suatu masalah yang terjadi di Puskesmas Ungaran dijadikan pembelajaran oleh pimpinan Puskesmas dalam hal ini tentang kepuasan pelanggan yang akan mempengaruhi tingkat kepuasan suatu pasien. Banyaknya persaingan dan peningkatan mutu yang diharuskan dilakukan sesuai keputusan menteri kesehatan yang akan terus mengupayakan pelayanan kesehatan yang prima.

Oleh sebab itu, perlu menjadi perhatian utama dan serius bagi pimpinan Puskesmas Ungaran mengenai faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan, terutama mengenai *Total Quality Management* (TQM), kualitas pelayanan dan kinerja karyawan. Sesuai hasil yang didapatkan dari kuesioner maka para pemimpin harus memperhatikan seluruh aspek yang menyangkut tentang *Total Quality Management* dan Kualitas pelayanan seperti meningkatkan kesadaran akan prioritas terhadap kualitas, perbaikan pada semua bagian secara periodik yang menyangkut terhadap pelayanan, dan peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan oleh karyawan dalam memperoleh hasil kepuasan pada pelanggan.

## Implikasi

Berdasarkan penjelasan dan kesimpulan diatas menyatakan bahwa kedua variable independen yakni *Total Quality Management* dan Kualitas Pelayanan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel intervening atau variabel moderasi yaitu kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

Pada model lain salah satu variabel independen yakni *Total Quality Management* (TQM) memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel dependen yakni kepuasan pelanggan secara langsung. Lain hal dengan variabel independen dalam hal ini kualitas pelayanan dan variabel intervening yakni kinerja karyawan dapat berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu kepuasan pelanggan, baik secara parsial maupun simultan.

Variabel intervening atau moderasi dinyatakan berhasil karena dapat memoderasi variabel independen yakni *Total Quality Management* (TQM) dan kualitas pelayanan terhadap variabel dependen yaitu kepuasan pelanggan sehingga menghasilkan pengaruh yang signifikan.

## Saran Penelitian Mendatang

Dengan telah selesainya penelitian yang telah dilakukan ini, diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan penelitian ini sebagai bahan referensi, dengan model penelitian yang berbeda dan pada objek yang berbeda, semisal pada perusahaan jasa yang ruang lingkupnya lebih luas sehingga dapat dilihat perbedaannya. Penggunaan sampel pada penelitian selanjutnya bisa lebih banyak lagi supaya data yang didapatkan bisa lebih akurat.

Selesainya penelitian ini maka diharapkan bagi pimpinan Puskesmas Ungaran dan pimpinan perusahaan lainnya yang dalam hal ini pada sektor jasa, mengenai faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan, terutama mengenai *Total Quality Management* (TQM), kualitas pelayanan dan kinerja karyawan.

Metode *Total Quality Management* telah terbukti efektif dan berdampak positif bagi perusahaan. Perusahaan dalam hal ini Puskesmas Ungaran diharapkan dapat terus mempertahankan metode ini dengan penerapan perbaikan sistem berkesinambungan karena metode ini berkaitan erat dengan perbaikan kualitas pelayanan maka, karyawan dan pimpinan perusahaan harus dapat

memberikan dukungan dan peran nyata serta komitmen dan konsistensi dari seluruh level karyawan yang ada.

Kepuasan pelanggan menjadi suatu tujuan perusahaan, pada penelitian ini disarankan untuk perusahaan memfokuskan pada metode *Total Quality Management*, Kualitas pelayanan dan kinerja karyawan mengingat besarnya  $R^2$  cukup besar yakni 74,6% metode tersebut mempengaruhi kepuasan pelanggan pada pelayanan yang diberikan oleh Puskesmas Ungaran.

## REFERENSI

- Agung,Dwi. 2014. *Pengaruh Kualitas Layanan dan Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Nasabah Koperasi Pondok Pesantren Maba'ul Mubbasyirin Shiddiqiyah Bojonegoro*. Tesis. Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Alhudri, Said dan Meyzi Heriyanto. 2015. *Pengaruh Penerapan Total Quality Mangement terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.PLN (persero) Ranting Bangkinang*. Jom Fisip vol.2 no.2, Oktober 2015.
- Andre, Valentino dan Law Tjun Tjun. 2014. *Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kualitas Pelayanan dan Kepuaan Konsumen di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Salah Satu Universitas di Bandung*. Maranatha University Press vol.6 no.1, Mei 2014.
- Arifin, Zainal. 2015. *Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Konsumen di Hotel Kara Guest House Sragen*. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Surakarta.
- Churiyah, Mudziatul. 2007. *Peranan Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Rumah Sakit (Studi Pada Rawat Inap Rumah Sakit Islam Wafa Kepanjen Kab.Malang)*. Jurnal Ekonomi Modernisasi vol.3 no.2, Juni 2007.
- Fachrurozi, Ahmad Fajar. 2018. *Implementasi TQM terhadap Kualitas Pelayanan di PT.Mitra Bana Citra Abadi (Ford Jogja)*. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta.
- Fenthi. 2014. *Definisi dan Fungsi Manajemen Menurut Ahli*. <http://fhenti137.blogspot.co.id/2014/05/definisi-dan-fungsi-manajemen-menurut.html>
- Gasperz, Vincent. 2001. *"Total Quality Management"*. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ghozali, Imam. 2011. *"Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS"*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Preogram IBM SPSS 21*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Hartantya, Hutomo Tri dan Ratih Hendayani. 2015. *Analisis Implementasi Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Konsumen dan Service Quality*. Manajemen Pemasaran ISSN 2089-3477 vol.4 no.2, Mei 2015.
- Heizer, J., dan Render, B., 2001. *Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi. Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ismiyati, Indah. 2010. *Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan, Kepercayaan, dan Loyalitas Konsumen (Studi Kasus pada Konsumen Hotel Sri Wibowo Yogyakarta)*. Skripsi. Universitas Sanata Dharma. Yogyakarta
- Kementerian Kesehatan RI. 2016. *Data Dasar Puskesmas Kondisi Desember 2015 Provinsi Jawa Tengah*. Jakarta.
- Keputusan Menteri Kesehatan RI No.1457/Menkes/sk/X/2003. *Standar Pelayanan Minimal Bidang Kesehatan*. Jakarta.
- Mahami, Cahya. 2015. *Pengaruh Total Quality Management dan Kualitas Pealyanan terhadap Kepuasan Pelanggan di Hotel Sala View Surakarta*. Naskah Publikasi. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Surakarta.

- Monomimbar, Chrisye N. 2013. *Total Quality Management Pengaruhnya terhadap Kinerja Pelayan dan Kepuasan Konsumen pada PT. Taspen Manado*. ISSN 2303-1174. Jurnal EMBA vol.1 no.3, September 2013.
- Nasution. 2004. *Manajemen Jasa Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nova, Rahadi Fitra. 2010. *Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pasien Rawat Inap pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta*. Skripsi. Universitas Sebelas Maret Surakarta. Surakarta.
- Ooi, Khong Boon, Binshan Lin, Boan-In Tan, dan Alain Yee-Loong Chong. 2011. *Are TQM Practices Supporting Customers Satisfaction and Service Quality?*. Journal of Services Marketing vol.25 no.6, 2011.
- Parasuraman, A., Berry, L.L., & Zeithaml, V.A. 1988. SERVQUAL : A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perception of Quality. *Journal of Retailing* 64 no.1.
- Parasuraman, Zeithaml, A.V. dan Berry, L.L. 1990. A Conceptual Model of Service Quality. *Journal of Retailing*, 67.
- Rahmawati, Anisa. 2016. *Pengaruh Total Quality Management dan Disiplin Kerja terhadap Kualitas Pelayanan (Studi Kasus Pada Klinik Fakhira)*. Skripsi. UIN Hidayatullah Jakarta. Jakarta.
- S, Nandy Dewanggan, Wahyu Hidayat dan Widiyantanto. 2014. *Analisis Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Konsumen Jasa Hotel Santika Premiere Semarang*. Diponegoro Journal of Social and Politics 2014, <http://ejournal-S1.Undip.ac.id/index.php/>
- Santhi, Nova Hari dan Widya Hartati. 2017. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Mahasiswa (Studi Kasus pada Mahasiswa STIA Muhammadiyah Selong)*. Jurnal Humanitas vol.4 no.1, Desember 2017.
- Setiawan, Rahmadhi Mersyah Indra. 2016. *Pengaruh Kinerja Pelayanan Jasa terhadap Kepuasan Konsumen pada Ben's Salon di Bandar Lampung*. Skripsi. Universitas Lampung. Lampung.
- Soetjitro, Pandu. 2010. *Instrumen Total Quality Management Sebagai Pilihan Alat Pengendalian*. <http://jurnal.unimus.ac.id> value added vol.6 no.2, Maret – Agustus 2010.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, A. 2001. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, A. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjiptono, Fandy. 2004. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: ANDI Offset
- Tjiptono, Fandy. 2014. *Pemasaran Jasa*. ANDI: Yogyakarta
- Utami, Santhi Budi. 2013. *Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Nasabah pada PT.Taspen (persero) cabang Yogyakarta*. Tugas Akhir. Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta.
- Utomo, Sudjat Budi. 2009. *Pengaruh Kualitas Layanan dan Kinerja karyawan Terhadap Kepuasan Nasabah BPR Ukabima Grup*. Tesis. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran". Yogyakarta
- Wardhana, Ardhan. 2010. *Definisi Tentang Pengertian Manajemen*. <http://wardhana-ardhan.blogspot.co.id/2010/10/devinisi-tentang-pengertian-manajemen.html>
- Wartini, Sri. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management terhadap Kualitas Pelayanan Prima pada Aparat Kelurahan di Kecamatan Gunungpati Semarang*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang: Semarang.