

**PENGARUH PENATAAN TATA LAKSANA, PENATAAN SISTEM SDM, DAN PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK TERHADAP KEPUASAN PASIEN DENGAN KEPERCAYAAN PASIEN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI KLINIK BP AL DRIYOREJO - GRESIK**

**<sup>1</sup>Koentiyo Fatma Akbarini**

[koentiyo72fatma@gmail.com](mailto:koentiyo72fatma@gmail.com)

<sup>1</sup>Dinas Kesehatan Kodaeral V

**<sup>2</sup>Indra Prasetyo**

[indraprasetyo@uwp.ac.id](mailto:indraprasetyo@uwp.ac.id)

**<sup>3</sup>Yuventius Sugiarno**

[yuventius@uwp.ac.id](mailto:yuventius@uwp.ac.id)

<sup>2,3</sup>Universitas Wijaya Putra Surabaya

**ABSTRACT**

*This research aims to analyze the arrangement of governance, the management of human resources (HR) systems, and the improvement of public service quality on patient satisfaction and patient trust at the BP AL Driyorejo Clinic. This study employs a quantitative approach using a survey method involving 100 patient respondents. Data were collected through questionnaires measuring variables of governance arrangement, HR system management, public service quality improvement, patient satisfaction, and patient trust, which were then analyzed using Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results of the study indicate that governance arrangement has a positive but non-significant effect on both patient satisfaction and patient trust. The HR management system has a positive and significant impact on patient satisfaction, while its effect on patient trust is non-significant. Furthermore, the improvement of public service quality shows a positive but non-significant influence on both patient satisfaction and trust. Patient satisfaction was found to have a positive and significant impact on patient trust.*

*Keywords: governance arrangement, human resource (HR) systems, public service quality improvement, patient satisfaction, patient trust*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penataan tata laksana, penataan sistem sumber daya manusia (SDM) dan peningkatan kualitas pelayanan publik terhadap kepuasan pasien dengan kepercayaan pasien di Klinik BP AL Driyorejo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan melibatkan 100 responden pasien. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang mengukur variabel penataan tata laksana, penataan sistem SDM, peningkatan kualitas publik, kepuasan pasien, dan kepercayaan pasien, yang dianalisis menggunakan *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penataan tata laksana berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan dan kepercayaan pasien. Sistem manajemen SDM memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan pasien, sedangkan pengaruhnya terhadap kepercayaan pasien tidak signifikan. Selain itu, peningkatan kualitas pelayanan publik berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan dan kepercayaan pasien. Kepuasan pasien memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pasien.

Kata kunci: penataan tata laksana, sistem sumber daya manusia (SDM), peningkatan kualitas pelayanan publik, kepuasan pasien dan kepercayaan pasien

## PENDAHULUAN

Pelayanan kesehatan merupakan salah satu sektor strategis dalam pembangunan nasional karena menyangkut pemenuhan hak dasar masyarakat. Kualitas pelayanan kesehatan tidak hanya diukur dari hasil klinis, tetapi juga dari aspek non klinis seperti transparansi, integritas tenaga kesehatan, kepercayaan masyarakat, dan kepuasan pasien (Parasuraman, 1998; Zeithaml, 2018).

Kepercayaan pasien (trust) merupakan komponen esensial dalam hubungan antara penyedia layanan kesehatan dan pasien. Tingginya tingkat kepercayaan pasien dapat dilihat dari keterikatan pasien terhadap jasa yang disediakan rumah sakit, yang tercermin dalam penggunaan layanan secara berulang atau di masa depan. Sudjadi *et al*, menyebutkan bahwa kualitas pelayanan yang baik dan kepuasan pasien yang tinggi dapat meningkatkan kepercayaan pasien terhadap rumah sakit. Dimensi kepercayaan pasien yang disebutkan dalam artikel meliputi kehandalan, kejujuran, kepedulian, dan kredibilitas penyedia layanan kesehatan (Sudjadi *et al.*, 2023).

Kepuasan pasien sendiri merupakan ukuran penting dalam menilai mutu pelayanan kesehatan. Menurut Parasuraman *et al.* (1988) dan Zeithaml *et al.* (2018), kepuasan pasien dipengaruhi oleh persepsi terhadap kualitas layanan, keandalan tenaga kesehatan, ketepatan waktu, serta sikap ramah dan empatik dalam memberikan pelayanan. Apabila Zona Integritas diterapkan secara optimal, maka nilai-nilai kejujuran, transparansi, akuntabilitas, serta pelayanan prima akan membangun kepercayaan publik dan loyalitas pasien terhadap institusi pelayanan kesehatan. Berdasarkan artikel penelitian Durmuş & Akbolat, menegaskan bahwa kepuasan pasien berperan signifikan dalam membentuk kepercayaan dan komitmen pasien terhadap institusi

layanan kesehatan dengan pengaruh positif kepercayaan pasien dan komitmen pasien (Durmuş & Akbolat, 2020).

Beberapa penelitian memfokuskan pada mutu layanan dan kepuasan pasien terdapat sejumlah keterbatasan pada penelitian tersebut belum dilakukan pengkajian yang secara komprehensif dalam menganalisis bagaimana penerapan komponen utama zona integritas kepuasan dan kepercayaan pasien dalam konteks fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama, khususnya di lingkungan militer. Karena itu, Penelitian ini bertujuan untuk menjawab kesenjangan atau celah tersebut dengan menganalisis secara empiris terhadap pengaruh langsung maupun tidak langsung dari ketiga indikator ZI terhadap kepuasan dan kepercayaan pasien di Klinik BP AL Driyorejo.

## TINJAUAN TEORETIS

Secara konseptual, pelaksanaan Zona Integritas mencakup enam komponen utama (*six area of change*), yaitu: (1) manajemen perubahan, (2) penataan tata laksana, (3) penataan sistem manajemen sumber daya manusia (SDM), (4) penguatan akuntabilitas, (5) penguatan pengawasan, dan (6) peningkatan kualitas pelayanan publik (Kementrian PANRB, 2019). Namun, dalam konteks penelitian ini, fokus diarahkan pada tiga dimensi utama yang paling erat kaitannya dengan pelayanan publik di sektor kesehatan, yaitu: penataan tata laksana, penataan sistem SDM, dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Penataan tata laksana merupakan suatu proses dimana disempurnakannya sistem, prosedur, dan teknologi informasi dalam organisasi publik agar tercipta tata kelola pelayanan yang efisien, efektif, transparan dan akuntabel. Pada klinik kesehatan, penataan tata laksana berarti adanya pelayanan yang jelas, prosedur yang sederhana dan sistem informasi yang responsif terhadap kebutuhan pasien (Zeithaml *et al.*, 2018). Berdasar uraian di

atas dan penelitian terdahulu, maka bisa disusun hipotesis (H1) : Penataan Tata Laksana berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Pasien di BP AL Driyorejo.

Penataan tata laksana dalam pelayanan kesehatan merupakan salah satu aspek penting dalam pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani. Studi yang dilakukan oleh Hanafi, menunjukkan bahwa reformasi birokrasi melalui penyederhanaan prosedur, penerapan teknologi informasi, serta standarisasi SOP mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik, termasuk fasilitas kesehatan (Hanafi & Harsono, 2020). Hasil serupa ditemukan dalam penelitian internasional oleh Gu et al dan Bahari et al, di mana sistem pelayanan yang terstruktur dengan baik serta komunikasi yang transparan terbukti memperkuat kepercayaan pasien terhadap dokter dan lembaga kesehatan (Gu et al., 2022) (Bahari et al., 2024). Berdasar uraian di atas dan penelitian terdahulu, maka bisa disusun hipotesis (H2) : Penataan Tata Laksana berpengaruh signifikan terhadap Kepercayaan Pasien di BP AL Driyorejo.

Orientasi pada penataan manajemen sumber daya manusia dalam hal ini adalah tenaga medis, para medis serta non medis yang profesional, kompeten dan berintegritas. Dalam pelayanan kesehatan, sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki integritas akan memberikan pelayanan yang empatik, komunikatif, dan berkualitas, sehingga berimplikasi pada meningkatnya kepuasan pasien (Bahari et al., 2024). Selain itu, studi Suasnawa menunjukkan bahwa peningkatan kualitas SDM yang berbasis pada pelayanan prima berkontribusi positif terhadap persepsi kepuasan dan kepercayaan pasien terhadap layanan publik kesehatan dimana karyawan diberi pelatihan tentang komunikasi yang efektif dan empati dalam memberikan pelayanan pada pasien (Suasnawa & Gorda, 2017). Berdasar uraian di atas dan penelitian terdahulu, maka bisa disusun hipotesis (H3) : Penataan Sistem

Managemen SDM berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Pasien di BP AL Driyorejo

Penataan sistem manajemen sumber daya manusia merupakan elemen fundamental dalam implementasi Zona Integritas yang berfokus pada peningkatan kualitas aparatur dan tenaga kesehatan. Reformasi SDM diarahkan untuk mewujudkan tenaga medis yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik. Hasil penelitian oleh Gu et al dan Bahari et al, membuktikan bahwa pengembangan kompetensi komunikasi dan etika tenaga kesehatan berpengaruh positif terhadap tingkat kepercayaan pasien. Dengan demikian, tata kelola SDM yang baik menjadi prasyarat terbentuknya lingkungan pelayanan yang etis, aman, dan terpercaya (Gu et al., 2022) (Bahari et al., 2024). Berdasar uraian di atas dan penelitian terdahulu, maka bisa disusun hipotesis (H4) : Penataan Sistem Managemen SDM berpengaruh signifikan terhadap Kepercayaan Pasien di BP AL Driyorejo.

Peningkatan kualitas pelayanan publik termasuk perbaikan pada dimensi reliability, responsiveness, assurance, empathy, dan tangibles memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pasien. Temuan dari studi-studi nasional dan internasional (Rahayu et al; Gu; Prakoeswa et al) menunjukkan bahwa perbaikan konkret pada proses layanan, kompetensi SDM, komunikasi dokter/perawat, serta fasilitas pendukung meningkatkan pengalaman pasien sehingga mendorong tingkat kepuasan yang lebih tinggi (Rahayu et al., 2022)(Gu et al., 2022)(Prakoeswa et al., 2022). Berdasar uraian di atas dan penelitian terdahulu, maka bisa disusun hipotesis (H5) : Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Pasien di BP AL Driyorejo.

Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan aspek krusial dalam membangun kepercayaan pasien terhadap lembaga kesehatan. Pelayanan yang cepat, transparan, empatik, dan akuntabel akan

menumbuhkan persepsi positif pasien bahwa institusi kesehatan memiliki integritas dan kompetensi tinggi. Sejalan dengan hasil penelitian oleh Rahayu et al, dan Wijaya et al bahwa kualitas pelayanan terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan pasien, baik secara langsung maupun melalui kepuasan (Rahayu et al., 2022) (Wijaya et al., 2024). Berdasarkan uraian di atas dan penelitian terdahulu, maka bisa disusun hipotesis (H6) : Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik berpengaruh signifikan terhadap Kepercayaan Pasien di BP AL Driyorejo.

Kepuasan pasien (*patient satisfaction*) adalah tingkat perasaan senang atau kecewa pasien setelah membandingkan antara harapan terhadap pelayanan yang diinginkan dengan kenyataan pelayanan yang diterima (Kotler & Keller, 2016; Tjiptono, 2017). Sedangkan Kepercayaan pasien (*patient trust*) diartikan sebagai keyakinan pasien bahwa tenaga kesehatan dan institusi pelayanan akan memberikan pelayanan yang jujur, kompeten, dan berorientasi pada kepentingan pasien (Zeithaml et al., 2018; Luthans, 2011). Berdasar uraian di atas dan penelitian terdahulu, maka bisa disusun hipotesis (H7) : Kepuasan Pasien berpengaruh signifikan terhadap Kepercayaan Pasien di BP AL Driyorejo.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam tesis ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode survei *cross-sectional* yang bersifat kausal eksplanatori (*explanatory research*). Penelitian ini dilaksanakan di Klinik BP AL Driyorejo yang berlokasi di Kecamatan Driyorejo, Kabupaten Gresik, Provinsi Jawa Timur. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pasien yang mendapatkan pelayanan di Klinik BP AL Driyorejo, baik pasien umum, peserta BPJS kesehatan, maupun pasien militer dan keluarganya, yang telah menerima layanan rawat jalan selama periode penelitian (Desember 2025). Dari kriteria penentuan sampel, maka pada penelitian ini

menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria: pasien rawat jalan yang berusia lebih dari 17 tahun dan pernah menjadi pasien minimal 2 kali. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa yang memenuhi kriteria tersebut sebanyak 100 pasien.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan menggunakan teknik PLS Algorithm pada software SmartPLS versi 4.1.1.6. Dalam uji validitas, valid atau tidaknya suatu konstruk terkait dengan indikatornya dilihat melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE); Sementara, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai *Composite Reliability* (CR).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Penelitian ini dilakukan di Klinik BP AL Driyorejo yang merupakan fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama (FKTP) rawat jalan yang terletak di wilayah Kotabaru Driyorejo Gresik dibawah naungan Dinas Kesehatan Kodaeral V Surabaya. Klinik ini memiliki berbagai fasilitas pelayanan yaitu pelayanan poli umum, poli gigi, poli KIA, dan kefarmasian. Klinik BP AL Driyorejo saat ini telah meraih akreditasi dengan Paripurna dan telah bekerja sama dengan BPJS sejak tahun 2014 dimana kepesertaannya adalah masyarakat umum, keluarga dan pensiunan TNI/Polri/PNS dengan jumlah kapitasi kepesertaan 4364 dengan tingkat pelayanan sehari sekitar 40-50 setiap harinya

Penelitian ini menjangkau pada pasien rawat jalan yang akan menjadi responden serta tenaga kesehatan dan petugas administrasi sebagai pemberi layanan. Aktifitas kegiatan penelitian dengan mebagikan kuisioner pada responden yaitu pasien rawat jalan serta dokumentasi pengumpulan data.

Data yang dikumpulkan mencakup penataan tata laksana, penataan system manajemen sumber daya manusia, peningkatan kualitas layanan publik yang dilakukan di Klinik BP AL Driyorejo, tingkat kepuasan pasien serta kepercayaan pasien. Penelitian ini dilakukan dalam

kurun waktu periode bulan Desember 2025 dimana dapat memberikan gambaran yang komprehensif tentang hubungan antar variabel – variabel yang diteliti di Klinik BP AL Driyorejo.

Responden dalam penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut. Berdasarkan jenis kelamin, jumlah pasien perempuan jauh lebih banyak daripada pasien laki-laki. Pasien perempuan tercatat sebanyak 61 orang, sedangkan pasien laki-laki hanya 39 orang. Pada distribusi usia, sebagian besar pasien berusia antara < 20 tahun, dengan jumlah mencapai 22 pasien. Kelompok usia 20-29 tahun dengan jumlah 18 pasien, sementara kelompok usia 30-39 tahun memiliki jumlah 11 pasien. Sementara usia 40-50 tahun menduduki peringkat pertama dengan jumlah 26 pasien dan kelompok usia >50 tahun memiliki jumlah 23 pasien.

Sebagian besar pasien memiliki status kepesertaan BPJS, dengan jumlah 82 orang. Diikuti oleh pasien dengan status kepesertaan sebagai TNI/Polri/PNS TNI sebanyak 15 orang. Pasien dengan status

kepesertaan sebagai pasien umum tercatat sebanyak 3 orang. Dalam hal frekuensi berkunjung, sebagian besar pasien berkunjung > 3 kali ke Klinik BP Driyorejo, dengan jumlah mencapai 59 orang. Selain itu, pasien yang berkunjung 2-3 kali tercatat sebanyak 41 orang. Sebagian besar responden sudah menjadi pasien selama > 1 tahun, dengan jumlah 79 orang. Diikuti oleh responden yang sudah 6-12 bulan menjadi pasien sebanyak 14 orang, dan responden lama menjadi pasien < 6 bulan yaitu 7 orang.

### Analisis PLS-SEM (Pengujian *Outer Loading Factor*)

Pengujian *outer model* kedua menghasilkan seluruh nilai *Outer Loading Factor* yang baik (melebihi ambang nilai 0,700), yang artinya setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk secara kuat dan konsisten, sehingga penelitian dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya. Hasil pengujian *outer loading factor* sebagaimana tertera pada table 1 berikut ini.

**Tabel 1 Outer Loading Factor**

	Kepercayaan Pasien	Kepuasan Pasien	Penataan Sistem Manajemen SDM	Penataan Tata Laksana	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik
X1.A1				0.768	
X1.B1				0.838	
X1.B2				0.795	
X1.C				0.797	
X2.A1			0.813		
X2.A2			0.801		
X2.B1			0.777		
X2.B2			0.823		
X3.A2					0.769
X3.B1					0.842
X3.B2					0.887
X3.C					0.890
Y.A1	0.776				
Y.A2	0.803				
Y.B1	0.840				
Y.B2	0.891				
Y.B3	0.834				
Z.A1		0.795			
Z.A2		0.831			
Z.B1		0.820			
Z.B2		0.818			
Z.C		0.778			

### Uji Validitas

Pada hasil pengujian validitas menunjukkan nilai AVE seluruh variabel yang tinggi (melebihi ambang nilai 0,5),

artinya setiap konstruk mampu menjelaskan varians indikator-indikatornya

**Tabel 2 Nilai AVE**

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepercayaan Pasien	0.886	0.887	0.917	0.688
Kepuasan Pasien	0.868	0.869	0.904	0.654
Penataan Sistem Manajemen SDM	0.817	0.821	0.879	0.646
Penataan Tata Laksana	0.812	0.813	0.877	0.640
Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	0.869	0.875	0.911	0.720

**Uji Reliabilitas**

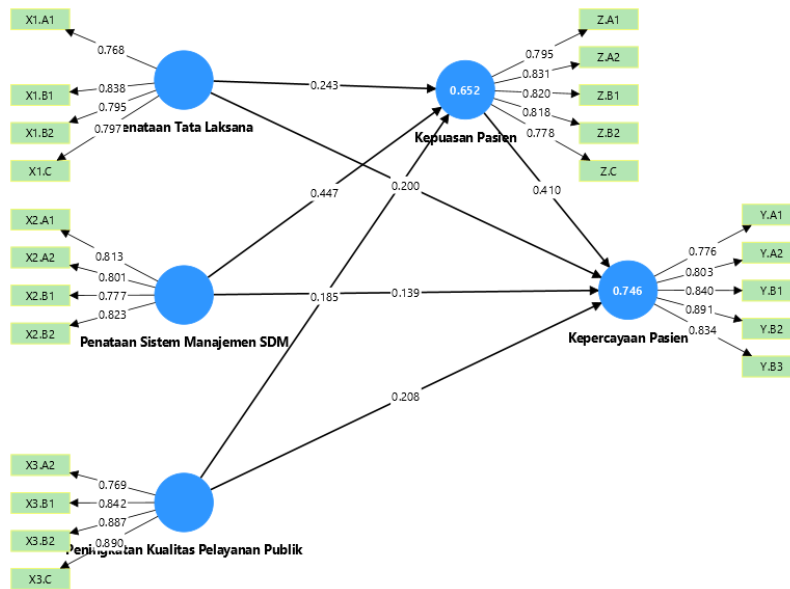
Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan nilai CR, baik rho\_A maupun rho\_C yang tinggi (melebihi

ambang nilai 0,700). Kedua hasil ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan sudah valid dan jawaban responden dapat dinyatakan reliabel

**Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas**

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepercayaan Pasien	0.886	0.887	0.917	0.688
Kepuasan Pasien	0.868	0.869	0.904	0.654
Penataan Sistem Manajemen SDM	0.817	0.821	0.879	0.646
Penataan Tata Laksana	0.812	0.813	0.877	0.640
Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	0.869	0.875	0.911	0.720

**Pengujian Inner Model**



**Gambar 1 Output pengujian inner model**

**Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat diketahui pada tabel 4 sebagai berikut:

**Tabel 4 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation ...	T statistics ...	P values
Kepuasan Pasien -> Kepercayaan Pasien	0.410	0.411	0.165	2.491	0.013
Penataan Sistem Manajemen SDM -> Kepercayaan Pasien	0.139	0.125	0.122	1.140	0.254
Penataan Sistem Manajemen SDM -> Kepuasan Pasien	0.447	0.452	0.138	3.234	0.001
Penataan Tata Laksana -> Kepercayaan Pasien	0.200	0.207	0.132	1.511	0.131
Penataan Tata Laksana -> Kepuasan Pasien	0.243	0.245	0.147	1.651	0.099
Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik -> Kepercayaan Pasien	0.208	0.214	0.131	1.589	0.112
Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik -> Kepuasan Pasien	0.185	0.179	0.143	1.288	0.198

Hasil pengujian pengaruh langsung menggunakan metode Bootstrapping pada SmartPLS yang disajikan pada Tabel 4 dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Pada pengujian pengaruh Penataan Tata Laksana terhadap Kepuasan Pasien diperoleh nilai Original Sample (O) sebesar 0,243 dan p-value sebesar 0,099. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwasanya Penataan Tata Laksana memberikan pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Pasien. Berdasarkan interpretasi hasil yang positif, maka disimpulkan bahwa Hipotesis 1 dapat diterima.
- 2) Pada pengujian pengaruh Penataan Tata Laksana terhadap Kepercayaan Pasien diperoleh nilai O sebesar 0,200 dan p-value sebesar 0,131. Berdasarkan interpretasi hasil yang positif, maka disimpulkan bahwa Hipotesis 2 dapat diterima.
- 3) Pada pengujian pengaruh Penataan Sistem Manajemen SDM terhadap Kepuasan Pasien diperoleh nilai O sebesar 0,447 dan p-value sebesar 0,001. Berdasarkan interpretasi hasil yang positif, maka disimpulkan bahwa Hipotesis 3 dapat diterima.

- 4) Pada pengujian pengaruh Penataan Sistem Manajemen SDM terhadap Kepercayaan Pasien diperoleh nilai O sebesar 0,139 dan p-value sebesar 0,254. Berdasarkan interpretasi hasil yang positif, maka disimpulkan bahwa Hipotesis 4 dapat diterima.
- 5) Pada pengujian pengaruh Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik terhadap Kepuasan Pasien diperoleh nilai O sebesar 0,185 dan p-value sebesar 0,198. Berdasarkan interpretasi hasil yang positif, maka disimpulkan bahwa Hipotesis 5 dapat diterima.
- 6) Pada pengujian pengaruh Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik terhadap Kepercayaan Pasien diperoleh nilai O sebesar 0,208 dan p-value sebesar 0,112. Berdasarkan interpretasi hasil yang positif, maka disimpulkan bahwa Hipotesis 6 dapat diterima.
- 7) Pada pengujian pengaruh Kepuasan Pasien terhadap Kepercayaan Pasien diperoleh nilai O sebesar 0,410 dan p-value sebesar 0,013. Berdasarkan interpretasi hasil yang positif, maka disimpulkan bahwa Hipotesis 7 dapat diterima.

## Pengujian Hipotesis Pengaruh Mediasi

Tabel 5 Pengujian Pengaruh Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation ...	T statistics...	P values
Penataan Sistem Manajemen SDM -> Kepuasan Pasien -> Kepercayaan Pasien	0.183	0.195	0.112	1.631	0.103
Penataan Tata Laksana -> Kepuasan Pasien -> Kepercayaan Pasien	0.100	0.094	0.068	1.463	0.144
Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik -> Kepuasan Pasien -> Kepercayaan Pasien	0.076	0.071	0.066	1.148	0.251

Hasil pengujian pengaruh mediasi menggunakan metode Bootstrapping pada SmartPLS yang disajikan pada Tabel 5 dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Pada pengujian mediasi Kepuasan Pasien pada pengaruh Penataan Tata Laksana terhadap Kepercayaan Pasien diperoleh nilai O sebesar 0,100 dan p-value sebesar 0,144. Temuan ini dapat

- diinterpretasikan bahwasanya Kepuasan Pasien memediasi pengaruh Penataan Tata Laksana terhadap Kepercayaan Pasien secara positif namun tidak signifikan. Berdasarkan interpretasi hasil yang positif, maka disimpulkan bahwa Hipotesis 8 dapat diterima.
- 2) Pada pengujian mediasi Kepuasan Pasien pada pengaruh Penataan Sistem Manajemen SDM terhadap Kepercayaan Pasien diperoleh nilai O

- sebesar 0,183 dan p-value sebesar 0,103. Berdasarkan interpretasi hasil yang positif, maka disimpulkan bahwa Hipotesis 9 dapat diterima.
- 3) Pada pengujian mediasi Kepuasan Pasien pada pengaruh Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik terhadap Kepercayaan Pasien diperoleh nilai O sebesar 0,076 dan p-value sebesar 0,251. Berdasarkan interpretasi hasil yang positif, maka disimpulkan bahwa Hipotesis 10 dapat diterima.

### Pengujian Koefisien Determinasi

Tabel 6 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

	Original sample (O)
<b>Kepercayaan Pasien</b>	0.746
<b>Kepuasan Pasien</b>	0.652

Hasil pengujian Koefisien Determinasi menunjukkan nilai  $R^2$  atas variabel Kepercayaan Pasien sebesar 0,746, yang berarti bahwa sebesar 74,6% variasi Kepercayaan Pasien dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen, sedangkan sisanya 25,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

### Pembahasan

Pengaruh Penataan Tata Laksana terhadap Kepuasan Pasien

Hasil pengujian statistik SEM-PLS menunjukkan bahwa Penataan Tata Laksana berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Pasien. Temuan ini mengindikasikan bahwa perbaikan dalam penataan tata laksana yang mencakup prosedur pelayanan, kejelasan alur, ketepatan waktu, serta konsistensi pelaksanaan standar layanan cenderung meningkatkan kepuasan pasien, namun dampaknya belum cukup kuat untuk menjadi faktor penentu utama kepuasan secara statistik.

Secara deskriptif, kondisi ini tercermin dari nilai rerata Penataan Tata Laksana yang relatif tinggi, namun masih berada di bawah beberapa variabel layanan lainnya. Sebagai contoh, aspek kualitas pelayanan

publik memiliki rerata 4,547, penataan manajemen SDM 4,617, dan kepuasan pasien 4,59. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun tata laksana telah dinilai baik oleh pasien, peningkatan kepuasan lebih banyak dipengaruhi oleh aspek layanan yang bersentuhan langsung dengan pengalaman emosional pasien, seperti sikap petugas, responsivitas, dan kepercayaan.

Pengaruh Penataan Tata Laksana terhadap Kepercayaan Pasien

Hasil pengujian statistik SEM-PLS menunjukkan bahwa Penataan Tata Laksana berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepercayaan Pasien. Temuan ini mengindikasikan bahwa perbaikan dalam penataan tata laksana yang tercermin dari kejelasan prosedur pelayanan, konsistensi pelaksanaan standar operasional, serta ketepatan alur pelayanan—cenderung meningkatkan kepercayaan pasien, namun belum mampu memberikan pengaruh yang kuat secara statistik.

Temuan ini mendukung hasil penelitian Hanafi (2021) menunjukkan bahwa reformasi tata laksana birokrasi melalui penyederhanaan prosedur,

penerapan teknologi informasi, serta standarisasi SOP mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap fasilitas kesehatan. Secara deskriptif, kondisi ini tercermin dari nilai rerata Penataan Tata Laksana yang tinggi, namun relatif sebanding dengan variabel pelayanan lainnya. Sebagai ilustrasi, kualitas pelayanan publik memiliki rerata 4,547, penataan manajemen SDM 4,617, sementara kepercayaan pasien berada pada rerata 4,512. Tingginya nilai rerata kepercayaan pasien menunjukkan bahwa pasien pada dasarnya telah memiliki tingkat kepercayaan yang kuat terhadap klinik. Kondisi ini menyebabkan ruang peningkatan kepercayaan melalui perbaikan tata laksana menjadi relatif terbatas (*ceiling effect*), sehingga secara statistik pengaruhnya tidak tampak signifikan.

#### Pengaruh Penataan Manajemen SDM terhadap Kepuasan Pasien

Penataan Sistem Manajemen SDM memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap Kepuasan Pasien. Temuan ini dapat dimaknai bahwa semakin baik Penataan Sistem Manajemen SDM akan meningkatkan Kepuasan Pasien meskipun tidak maksimal. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Gu et al. (2021) dan Bahari et al. (2022) membuktikan bahwa pengembangan kompetensi komunikasi dan etika tenaga kesehatan berpengaruh positif terhadap tingkat kepercayaan pasien.

Temuan ini diperkuat oleh nilai rerata persepsi responden mengenai Penataan Sistem Manajemen SDM yang tinggi, yaitu 4,617, yang berada pada kategori sangat baik. Indikator kompetensi dan responsivitas petugas bahkan menunjukkan rerata indikator tertinggi (4,73), dengan pernyataan mengenai kecepatan respons petugas memperoleh rerata 4,79, sebagai nilai tertinggi antar seluruh item. Sementara itu, Kepuasan Pasien juga menunjukkan rerata yang sangat tinggi (4,59), terutama pada aspek keyakinan bahwa klinik mengutamakan

kepentingan pasien (4,63). Kesesuaian antara tingginya rerata manajemen SDM dan kepuasan pasien ini memperkuat bukti empiris bahwa kualitas pengelolaan SDM merupakan faktor kunci dalam membentuk pengalaman pelayanan yang memuaskan.

#### Pengaruh Penataan Manajemen SDM terhadap Kepercayaan Pasien

Temuan menunjukkan bahwa Penataan Sistem Manajemen SDM berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepercayaan Pasien. Temuan ini mengindikasikan bahwa perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup sikap petugas, kompetensi, responsivitas, dan kemampuan komunikasi cenderung meningkatkan kepercayaan pasien, namun pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik. Temuan ini mendukung hasil penelitian Suasnawa (2021), Wijaya et al. (2021), dan Bahari et al. (2022), yang membuktikan bahwa peningkatan kualitas SDM yang berbasis pada pelayanan prima berkontribusi positif terhadap persepsi kepercayaan pasien terhadap layanan publik kesehatan.

Secara deskriptif, kondisi ini tercermin dari nilai rerata Penataan Sistem Manajemen SDM yang sangat tinggi, yaitu 4,617, yang menunjukkan bahwa pasien telah menilai kualitas SDM klinik berada pada kategori sangat baik. Indikator kompetensi dan responsivitas bahkan memiliki rerata indikator tertinggi (4,73), dengan item kecepatan respons petugas mencapai rerata 4,79. Di sisi lain, rerata Kepercayaan Pasien juga relatif tinggi, yaitu 4,512, yang mengindikasikan bahwa tingkat kepercayaan pasien terhadap klinik pada dasarnya sudah terbentuk dengan kuat. Tingginya kedua nilai rerata ini menyebabkan ruang peningkatan kepercayaan melalui perbaikan manajemen SDM menjadi terbatas (*ceiling effect*), sehingga secara statistik pengaruhnya tidak tampak signifikan.

## Pengaruh Peningkatan Kualitas Layanan Publik terhadap Kepuasan Pasien

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Pasien. Temuan ini mengindikasikan bahwa perbaikan kualitas pelayanan public yang tercermin dari kondisi fasilitas, kecepatan dan ketepatan pelayanan, serta keseriusan petugas dalam menangani keluhan— cenderung meningkatkan kepuasan pasien, namun pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk memberikan dampak yang signifikan secara statistik.

Hasil penelitian ini mendukung temuan beberapa penelitian yang menyimpulkan bahwa perbaikan konkret pada proses layanan meningkatkan tingkat kepuasan pasien yang lebih tinggi (Rahayu et al., 2020; Gu, 2021; Prakoeswa et al., 2022).

Kondisi ini tercermin dari nilai rerata persepsi responden mengenai Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik yang tinggi, yaitu 4,547, yang menunjukkan bahwa pasien secara umum telah menilai kualitas pelayanan berada pada kategori sangat baik. Indikator kecepatan dan ketepatan pelayanan bahkan memiliki rerata indikator tertinggi (4,565), dengan penanganan keluhan pasien memperoleh rerata 4,63. Di sisi lain, rerata Kepuasan Pasien juga relatif sangat tinggi, yaitu 4,59, yang menandakan bahwa tingkat kepuasan pasien telah terbentuk dengan kuat.

## Pengaruh Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik terhadap Kepercayaan Pasien

Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepercayaan Pasien. Temuan ini mengindikasikan bahwa perbaikan kualitas pelayanan public yang mencakup kondisi fasilitas, kecepatan dan ketepatan pelayanan, serta keseriusan petugas dalam menangani keluhan cenderung meningkatkan kepercayaan pasien, namun pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik. Dengan

demikian, kualitas pelayanan publik tetap berkontribusi positif dalam membangun kepercayaan pasien, meskipun kontribusinya belum maksimal.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Rahayu et al. (2021), dan Wijaya et al. (2021) bahwa kualitas pelayanan terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan pasien, baik secara langsung maupun melalui kepuasan.

Secara deskriptif, kondisi ini tercermin dari nilai rerata Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik yang tinggi, yaitu 4,547, yang menunjukkan bahwa pasien telah menilai kualitas pelayanan klinik berada pada kategori sangat baik. Indikator penanganan keluhan pasien bahkan memiliki rerata tinggi (4,63), yang menandakan adanya persepsi positif terhadap keseriusan petugas dalam merespons masalah pasien. Di sisi lain, rerata Kepercayaan Pasien juga relatif tinggi, yaitu 4,512, yang menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan pasien terhadap klinik telah terbentuk dengan kuat. Tingginya kedua nilai rerata ini mengindikasikan adanya ceiling effect, sehingga tambahan peningkatan kualitas pelayanan publik tidak secara langsung menghasilkan peningkatan kepercayaan yang signifikan secara statistik.

## Pengaruh Kepuasan Pasien terhadap Kepercayaan Pasien

Kepuasan Pasien memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepercayaan Pasien. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan pasien terhadap pelayanan yang diterima, maka semakin besar pula kepercayaan pasien terhadap institusi pelayanan kesehatan. Secara konseptual, kepuasan merepresentasikan evaluasi positif atas pengalaman layanan yang dirasakan pasien, sehingga ketika harapan pasien terpenuhi atau bahkan terlampaui, hal tersebut akan memperkuat keyakinan dan kepercayaan mereka terhadap kualitas, komitmen, serta integritas penyedia layanan kesehatan.

Hasil penelitian ini mendukung simpulan penelitian Rahayu et al. (2021) di Indonesia yang menunjukkan bahwa kepuasan pasien berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan terhadap institusi kesehatan. Hasil serupa ditemukan oleh Gu et al dan Bahari et al, pada konteks internasional, yang menegaskan bahwa pengalaman pelayanan yang memuaskan meningkatkan rasa percaya pasien terhadap tenaga medis dan sistem pelayanan kesehatan (Gu et al., 2022) (Bahari et al., 2024).

Temuan ini diperkuat oleh nilai rerata Kepuasan Pasien yang tinggi, yaitu 4,512, yang menunjukkan bahwa sebagian besar pasien merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan. Kepuasan tersebut tercermin dari aspek ketepatan pelayanan, sikap petugas, serta kenyamanan selama proses pelayanan berlangsung. Di sisi lain, rerata Kepercayaan Pasien juga berada pada kategori sangat tinggi, yaitu 4,512, yang mengindikasikan bahwa pasien memiliki keyakinan kuat terhadap kompetensi dan profesionalisme klinik. Keselarasan nilai rerata yang tinggi pada kedua variabel ini memperkuat bukti empiris bahwa kepuasan pasien berperan langsung dan signifikan dalam membentuk kepercayaan pasien.

#### Pengaruh Tidak Langsung Penataan Tata Laksana terhadap Kepercayaan Pasien melalui Kepuasan Pasien

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepuasan Pasien memediasi pengaruh Penataan Tata Laksana terhadap Kepercayaan Pasien secara positif namun tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa perbaikan dalam Penataan Tata Laksana cenderung meningkatkan Kepuasan Pasien terlebih dahulu, yang selanjutnya berpotensi meningkatkan Kepercayaan Pasien, namun kekuatan pengaruh tidak cukup besar untuk menghasilkan efek mediasi yang signifikan secara statistik. Temuan ini merupakan kebaruan penelitian ini karena belum pernah dilakukan penelitian mengenai pengaruh tidak langsung

penataan tata laksana terhadap kepercayaan pasien melalui kepuasan pasien.

Secara deskriptif, kondisi ini dapat dijelaskan melalui nilai rerata Kepuasan Pasien sebesar 4,512 yang berada pada kategori sangat tinggi, serta rerata Kepercayaan Pasien yang juga tinggi, yang mencerminkan bahwa pasien pada umumnya telah merasa puas dan percaya terhadap layanan yang diberikan. Sementara itu, Penataan Tata Laksana dipersepsikan baik oleh responden, namun peningkatan pada aspek ini cenderung bersifat administratif dan prosedural, sehingga dampaknya terhadap kepuasan dan kepercayaan pasien bersifat incremental. Akibatnya, meskipun Penataan Tata Laksana mampu mendorong kepuasan, efek lanjutan terhadap kepercayaan pasien melalui jalur mediasi tidak berkembang secara maksimal.

#### Pengaruh Tidak Langsung Penataan Manajemen SDM terhadap Kepercayaan Pasien melalui Kepuasan Pasien

Kepuasan Pasien memediasi pengaruh Penataan Sistem Manajemen SDM terhadap Kepercayaan Pasien secara positif namun tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa perbaikan dalam Penataan Sistem Manajemen SDM cenderung meningkatkan Kepuasan Pasien terlebih dahulu, yang selanjutnya berpotensi meningkatkan Kepercayaan Pasien, namun kekuatan pengaruh tidak cukup besar untuk menghasilkan efek mediasi yang signifikan secara statistik. Temuan ini merupakan kebaruan penelitian ini karena belum pernah dilakukan penelitian mengenai pengaruh tidak langsung penataan manajemen SDM terhadap kepercayaan pasien melalui kepuasan pasien.

Secara deskriptif, kondisi ini tercermin dari nilai rerata Penataan Sistem Manajemen SDM sebesar 4,617 yang berada pada kategori sangat baik, menunjukkan bahwa pasien menilai kompetensi, responsivitas, dan sikap petugas sudah memadai. Penilaian

tersebut kemudian berkontribusi pada rerata Kepuasan Pasien sebesar 4,512, yang juga tergolong tinggi. Namun, meskipun kepuasan telah terbentuk dengan baik, peningkatan tersebut belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi peningkatan Kepercayaan Pasien secara signifikan, meskipun rerata Kepercayaan Pasien juga relatif tinggi, yaitu sebesar 4,59. Hal ini mengisyaratkan bahwa kepercayaan pasien tidak hanya bergantung pada kepuasan semata, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain yang bersifat lebih mendalam dan berjangka panjang.

Pengaruh Tidak Langsung Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik terhadap Kepercayaan Pasien melalui Kepuasan Pasien

Kepuasan Pasien memediasi pengaruh Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik terhadap Kepercayaan Pasien secara positif namun tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan kualitas pelayanan publik di klinik pada dasarnya mampu mendorong terbentuknya kepuasan pasien terlebih dahulu, yang selanjutnya berpotensi meningkatkan kepercayaan pasien, namun kekuatan pengaruh tidak cukup besar untuk menghasilkan efek mediasi yang signifikan. Dengan kata lain, arah hubungan antarvariabel telah sesuai dengan kerangka konseptual penelitian, tetapi peran Kepuasan Pasien sebagai variabel perantara belum berjalan secara optimal.

Temuan ini merupakan kebaruan penelitian ini karena belum pernah dilakukan penelitian mengenai pengaruh tidak langsung peningkatan kualitas pelayanan publik terhadap kepercayaan pasien melalui kepuasan pasien.

Secara deskriptif, kondisi tersebut tercermin dari nilai rerata Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik sebesar 4,547, yang menunjukkan bahwa pasien menilai fasilitas, kecepatan pelayanan, penanganan keluhan, serta kualitas pelayanan secara keseluruhan berada pada kategori sangat baik. Penilaian ini kemudian tercermin

pada rerata Kepuasan Pasien sebesar 4,512, yang juga berada pada kategori tinggi. Namun demikian, meskipun tingkat kepuasan relatif baik, peningkatan tersebut belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi peningkatan Kepercayaan Pasien yang lebih kuat, meskipun rerata Kepercayaan Pasien juga tergolong tinggi yaitu sebesar 4,59. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan yang dihasilkan dari kualitas pelayanan belum cukup kuat untuk berfungsi sebagai jalur mediasi yang signifikan dalam membentuk kepercayaan.

## SIMPULAN

Penataan tata laksana, sistem manajemen SDM, dan kualitas pelayanan publik di klinik telah berjalan dengan baik hingga sangat baik. Penataan tata laksana berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan pasien.

Penataan tata laksana juga berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepercayaan pasien. Artinya, meskipun prosedur pelayanan semakin jelas dan konsisten, hal tersebut belum sepenuhnya mampu membangun kepercayaan yang kuat tanpa didukung aspek pelayanan lainnya. Penataan sistem manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pasien.

Penataan sistem manajemen SDM berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepercayaan pasien. Peningkatan kualitas pelayanan publik berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan pasien.

Peningkatan kualitas pelayanan publik juga berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepercayaan pasien. Artinya, perbaikan sarana dan mutu layanan belum sepenuhnya mampu membentuk kepercayaan yang stabil tanpa didukung pengalaman pelayanan yang konsisten. Kepuasan pasien berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pasien.

Kepuasan pasien memediasi pengaruh penataan tata laksana terhadap kepercayaan pasien secara positif namun tidak signifikan. Kepuasan pasien

memediasi pengaruh penataan sistem manajemen SDM terhadap kepercayaan pasien secara positif namun tidak signifikan. Artinya, pengelolaan SDM yang baik dapat meningkatkan kepuasan, tetapi dampaknya terhadap kepercayaan melalui kepuasan masih terbatas. Kepuasan pasien memediasi pengaruh peningkatan kualitas pelayanan publik terhadap kepercayaan pasien secara positif namun tidak signifikan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adriansyah, A. A., Setianto, B., Sa, N., Ayu, P., Arindis, M., & Eka, W. (2021). Analisis Insiden Keselamatan Pasien di Rumah Sakit Berdasarkan Pendekatan Beban Kerja dan Komunikasi. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia Volume*, 9(3), 1–8.
- Afrashtehfar, K. I., Assery, M. K. A., & Bryant, S. R. (2020). Patient Satisfaction in Medicine and Dentistry. *International Journal of Dentistry*, 2020, 1–10.
- Arif Rachman, (2024). metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. In . (Issue January).
- Bahari, Z., Vosoghi, N., Ramazanzadeh, N., & Moshfeghi, S. (2024). Patient trust in nurses: exploring the relationship with care quality and communication skills in emergency departments. *BMC Nursing*, 23(595). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02241-z>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the Justice – Performance Relationship: Trust as Exchange Deepener or Trust as Uncertainty Reducer? *Journal Of Applied Psychology*, 97(1), 1–15. <https://doi.org/10.1037/a0025208>
- Denhardt, J. V. & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664-672. <https://doi.org/10.1111/puar.12347>
- Durmus, A., & Akbolat, M. (2020). The Impact of Patient Satisfaction on Patient Commitment and the Mediating Role of Patient Trust. *Journal of Patient Experience*, 7(6), 1642–1647. <https://doi.org/10.1177/2374373520967807>
- Gu, L., Tian, B., Xin, Y., Zhang, S., Li, J., & Sun, Z. (2022). Patient perception of doctor communication skills and patient trust in rural primary health care: the mediating role of health service quality. *BMC Primary Care*, 23(225), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12875-022-01826-4>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Second Edition*.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Othman, B., & Kadasah, N. (2025). Patient satisfaction, willingness to revisit, and implications for dental clinic education: service quality perception in Jeddah, KSA. *BMC Oral Health*, 25, 1724. <https://doi.org/10.1186/s12903-025-06879-2>
- Pankratova, V. (2025). Theoretical and legal approaches to defining the role and meaning of good governance. *Analytical and Comparative Jurisprudence*, 1(4), 100-105. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.1.16>
- Sudjadi, S., Syaodih, E., & Andriani, R. (2023). Pengaruh Mutu Layanan Terhadap Kepercayaan Dimediasi Kepuasan Pasien di RS Telogorejo Semarang. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(6), 3685–3695.
- World Health Organization. (2020). *Good governance for health systems: Principles and framework*. Geneva: WHO Press.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). McGraw-Hill

Education.