

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



OLEH

RIFANI HAZHIYAH FIRDAUS
NIM: 11970324429

JURUSAN AKUNTANSI S1
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL

UNIVERSITAS ISLAM NEGRI SULTAN SYARIF KASIM RIAU

PEKANBARU

2024



LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : Rifani Hazhiyah Firdaus
 NIM : 11970324429
 PROGRAM STUDI : S1 Akuntansi
 KONSENTRASI : Akuntansi Manajemen
 FAKULTAS : Ekonomi Dan Ilmu Sosial
 SEMESTER : IX (Sembilan)
 JUDUL : Faktor Manajerial Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial Dimediasi *Total Quality Management* (Survei Pada Rumah Sakit Di Pekanbaru)


DISETUJUI OLEH
 DOSEN PEMBIMBING



Andi Irfan, SE, M. Sc, Ak, CA
 NIK. 19830418 200604 1 001

MENGETAHUI,

DEKAN

KETUA PROGRAM STUDI
 S1 AKUNTANSI


Dr. Hj. Mahyarni, SE, MM
 NIP. 19700826 199903 2 001


Faiza Muklis, SE, M.Si, Ak
 NIP. 19741108 200003 2 004

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta dilindungi Undang-Undang
UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Rifani Hazhiyah Firdaus
 NIM : 11970324429
 Jurusan : S1 Akuntansi
 Fakultas : Ekonomi Dan Ilmu Sosial
 Judul Skripsi : Faktor Manajerial Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial Dimediasi *Total Quality Management* (Survei Pada Rumah Sakit Di Pekanbaru)
 Tanggal Ujian : 17 Januari 2024

Tim Penguji

Ketua
 Faiza Muklis, SE, M.Si, Ak

Penguji I
 Dr. Jasmina Syafei, SE, M. Ak, Ak, CA

Penguji II
 Intiti, SE, M. Ak, Ak, CA

Sekretaris
 Sonia Sisca Eka Putri, SE, M. Ak

UIN SUSKA RIAU



SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Rifani Hazhiyah Firdaus
 NIM : 11970324429
 Tempat/Tgl. Lahir : Batusangkar / 23 Mei 2001
 Fakultas/Pascasarjana : Ekonomi dan Ilmu Sosial
 Prodi : S1 Akuntansi
 Judul Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya*:

FAKTOR MANAJERIAL BERPENGARUH TERHADAP KINERJA
 MANAJERIAL DIMEDIASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT
 SURVEI PADA RUMAH SAKIT DI PEKANBARU)

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. Penulisan ~~Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya*~~ dengan judul sebagaimana tersebut di atas adalah hasil pemikiran dan penelitian saya sendiri.
2. Semua kutipan pada karya tulis saya ini sudah disebutkan sumbernya.
3. Oleh karena itu ~~Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya*~~ saya ini, saya nyatakan bebas dari plagiat.
4. Apa bila dikemudian hari terbukti terdapat plagiat dalam penulisan

~~Disertasi/Thesis/Skripsi/(Karya Ilmiah lainnya)*~~ saya tersebut, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan perundang-undangan.

Demikianlah Surat Pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, 18 Januari 2024
 Yang membuat pernyataan



Rifani Hazhiyah Firdaus
 NIM. 11970324429

*pilih salah satu sasuaijenis karya tulis

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ABSTRAK

FAKTOR MANAJERIAL BERPENGARUH TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DIMEDIASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (SURVEI PADA RUMAH SAKIT DI PEKANBARU)

Oleh : Rifani Hazhiyah Firdaus

Penelitian ini didasari oleh kesuksesan TQM di industri manufaktur telah mendorong dan memotivasi entitas pelayanan kesehatan untuk menerapkan TQM. Penelitian ini bertujuan untuk melihat faktor manajerial berpengaruh terhadap kinerja manajerial dimediasi *total quality management* survei pada Rumah Sakit di Pekanbaru. Desain penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode *vignette*. Metode *vignette* adalah penggunaan cerita atau skenario singkat yang menggambarkan situasi yang diteliti dalam bentuk kuesioner. Data yang digunakan adalah data primer. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *disproportionate stratified random sampling* dan jumlah sampel adalah 76 responden. Data diolah menggunakan model *Smart PLS version 4* untuk uji evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktural dan uji evaluasi kecocokan model. Hasil penelitian uji *t* menunjukkan bahwa *leadership*, *training*, *environmental management* dan *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. *leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *total quality management*. secara parsial *training* dan *environmental management* berpengaruh secara signifikan terhadap *total quality management*. *Leadership*, *training* dan *environmental management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial dimediasi *total quality management* dengan hasil positif dan signifikan.

Kata kunci : Kinerja Manajerial, *Total Quality Management*, *Leadership*, *Training* dan *Enviromental Management*



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu 'alaikum wr.wb

Alhamdulillah Rabbil Alamin, segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah *Subhanahu wa Ta'ala*, dan atas limpahan rahmat dan karunia-Nya lah tugas akhir ini dapat penulis selesaikan, dan kepada junjungan kita nabi besar Muhammad *Shalaallahu A'laihi Wassalam* yang telah memberikan teladan kepada kita. Tugas akhir ini merupakan hasil penelitian dengan judul **“FAKTOR MANAJERIAL BERPENGARUH TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DIMEDIASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (SURVEI PADA RUMAH SAKIT DI PEKANBARU) “**.

Tugas Akhir ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar kesarjanaan pada Studi Program Sarjana S1 pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Jurusan Akuntansi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, karyaku yang sederhana ini kupersembahkan kepada :

Ibunda tercinta Reni Suswanti dan Ayahanda Yan Firdaus, yang selalu menyayangi, memberikan nasihat, menyemangati untuk terus belajar dan meraih cita-cita. Selalu mendengarkan keluh kesah dan selalu mengingatkan untuk terus maju dan berjuang menggapai apa yang diinginkan. Semoga harapan dan impian putrimu ini dapat terwujud dan bisa membuatmu bangga. Dan para adikku tersayang M. Thoriq Firdaus, Salwa Firdaus dan Satya Khairina Firdaus yang selalu menjadi motivasi dan semangat bagi saya untuk menjadi kakak yang baik dan dapat dicontoh adiknya.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Selama penulisan skripsi ini tentunya tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada

1. Bapak Prof. Dr. Khairunnas, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
2. Ibu Dr.Hj. Mahyarni, SE, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
3. Bapak Dr. Kamarudiin, S.Sos, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial.
4. Bapak Dr. Mahmuzar, M. Hum selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial.
5. Ibu Dr. Hj. Julina, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial.
6. Ibu Faiza Muklis, SE, M.Si, Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi S1 Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.dan
7. Ibu Harkaneri, SE, M.SA, Ak, CA selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi S1 UIN Sultan Syarif Kasim Riau
8. Bapak Dr.Nanda Suryadi, SE,ME selaku Penasehat Akademik, yang telah banyak memberikan petunjuk dan nasehat selama proses perkuliahan.
9. Bapak Andi Irfan SE, M.Sc. Ak selaku Dosen konsultasi proposal sekaligus pembimbing skripsi yang telah banyak membantu, mengarahkan, membimbing serta memberikan saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

10. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA RIAU yang telah memberikan ilmu yang berharga kepada penulis selama perkuliahan.
11. Staf program studi akuntansi dan staf akademik beserta karyawan dan karyawati Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial yang telah banyak membantu penulis dalam segala urusan administrasi di kampus.
12. Sahabat-sahabatku yang paling baik Dina Sharfina, Sari Annisyah dan Shintia Amir yang telah menemani perjalanan hingga saat ini yang selalu ada disaat suka maupun duka. Terima kasih atas semangat yang diberikan selama melalui perjalanan panjang masa bangku perkuliahan. Semoga persahabatan kita ini berlanjut bahkan setelah kita selesai kuliah. Semoga skripsi kalian juga dilancarkan hingga bisa wisuda bersama-sama.
13. Terimakasih kepada Rumah Sakit Daerah Madani dan Rumah Sakit Ibu dan Anak Zinab yang telah bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini. Peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar – besarnya.
14. Seluruh pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam penulisan dan pembuatan Tugas Akhir ini yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga kebaikan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan dan diterima oleh Allah SWT, amin. Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih ada kekurangannya, untuk itu kritik dan saran yang bersifat membangun dari

semua pihak sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian ini. Akhirnya, penulis berharap semoga tugas akhir ini bermanfaat bagi kita semua.

Pekanbaru, 10 Oktober 2023

Penulis

Rifani Hazhiyah Firdaus
11970324429



UIN SUSKA RIAU

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Masalah	9
1.4. Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. <i>Stewardship Theory</i>	11
2.2. <i>Contingency Theory</i>	12
2.3. Kinerja Manajerial	13
2.4. <i>Total Quality Management</i>	16
2.4.1. Perkembangan TQM Di Indonesia Pada Entitas Layanan Kesehatan .	17
2.5. Faktor Manajemen	27
2.5.1. <i>Leadership</i>	27
2.5.2. <i>Training</i>	29
2.5.3. <i>Environmental Management</i>	31
2.6. Pandangan Islam	33
2.7. Penelitian Terdahulu	34
2.8. Kerangka Konseptual	37
2.9. Pengembangan Hipotesis	38
2.8.1. <i>Leadership</i> Berpengaruh Positif Terhadap TQM	38
2.8.2. <i>Training</i> Berpengaruh Positif Terhadap TQM	39
2.8.3. <i>Environmental Management</i> Berpengaruh Positif Terhadap TQM	41

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau	2.8.4.	<i>Leadership</i> Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial	42
	2.8.5.	<i>Training</i> Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial	44
	2.8.6.	<i>Environmental Management</i> Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial	45
	2.8.7.	<i>Total Quality Management</i> Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial	46
	2.8.8.	TQM Memediasi Hubungan Antara <i>Leadership</i> dan Kinerja Manajerial	47
	2.8.9.	TQM Memediasi Hubungan Antara <i>Training</i> dan Kinerja Manajerial	50
	2.8.10.	TQM Memediasi Hubungan Antara <i>Environmental Management</i> dan Kinerja Manajerial.....	51
	BAB III	METODE PENELITIAN	54
	3.1.	Jenis Penelitian	54
	3.2.	Lokasi	55
	3.3.	Populasi dan Sampel.....	56
	3.4.	Definisi Operasional Variabel	57
	3.5.	Metode Pengolahan Data.....	64
	3.6.	<i>Vignette Procedure</i>	69
	BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	72
	4.1	Pilot Test.....	72
	4.1.1	Hasil Uji Validitas.....	73
	4.1.2	Uji Reliabilitas	75
	4.2	Karakteristik Responden	75
	4.2.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	75
	4.2.2	Responden Berdasarkan Masa kerja	76
	4.2.3	Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	76
	4.3	Deskripsi Model SEM-PLS	77
	4.4	Analisis Pengukuran Model (<i>Outer Model</i>).....	79
	4.4.1	Uji Validitas Konvergen	80
	4.3.2	Uji Validitas Diskriminan	82
	4.3.3	Uji Reliabilitas	83
	4.5	Analisis Struktural Model (<i>Inner Model</i>).....	84



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

4.4.1. Uji R-Square.....	85
4.4.2. Hasil Pengujian hipotesis	87
4.6 Pembahasan	91
4.7.1. Pengaruh <i>Leadership (X1)</i> Terhadap <i>Total Quality Management (Z)</i>	91
4.7.2 Pengaruh <i>Training (X2)</i> Terhadap <i>Total Quality Management (Z)</i>	93
4.7.3 Pengaruh <i>Enviromental Management (X3)</i> Terhadap <i>Total Quality Management (Z)</i>	95
4.7.4 Pengaruh <i>Leadership (X1)</i> Terhadap Kinerja Manajerial (Y).....	97
4.7.5 Pengaruh <i>Training (X2)</i> Terhadap Kinerja Manajerial (Y)	98
4.7.6 Pengaruh <i>Enviromental Management (X3)</i> Terhadap Kinerja Manajerial (Y).....	100
4.7.7 Pengaruh <i>Total Quality Management (Z)</i> Terhadap Kinerja Manajerial (Y).....	102
4.7.8 Pengaruh <i>Leadership (X1)</i> Terhadap Kinerja Manajerial (Y) Melalui <i>Total Quality Management (Z)</i> Sebagai Variabel Mediasi.....	103
4.7.9 Pengaruh <i>Training (X2)</i> Terhadap Kinerja Manajerial (Y) Melalui <i>Total Quality Management (Z)</i> Sebagai Variabel Mediasi	106
4.7.10 Pengaruh <i>Enviromental Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial Melalui <i>Total Quality Management (Z)</i> Sebagai Variabel Mediasi.....	107
BAB V KESIMPULAN & SARAN	110
5.1 Kesimpulan	110
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	111
5.3 Saran.....	111
DAFTAR PUSTAKA	113
LAMPIRAN.....	121



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Indikator Nasional Mutu 2023 3

Tabel 2. 1 Ringkasan Hasil-hasil Penelitian Terdahulu 34

Tabel 3. 1 Daftar Rumah Sakit *Type A, B dan C* 55

Tabel 3. 2 Operasional Variabel..... 59

Tabel 4. 1 Pilot Test 72

Tabel 4. 2 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Pilot Test 73

Tabel 4. 3 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian 75

Tabel 4. 4 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... 76

Tabel 4. 5 Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja 76

Tabel 4. 6 Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan 77

Tabel 4. 7 *Outer Loadings Validity* 80

Tabel 4. 8 Uji Validitas Diskriminan 83

Tabel 4. 9 *Construct Reliability and Validity* 84

Tabel 4. 10 Nilai *R-square* 85

Tabel 4. 12 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung 87

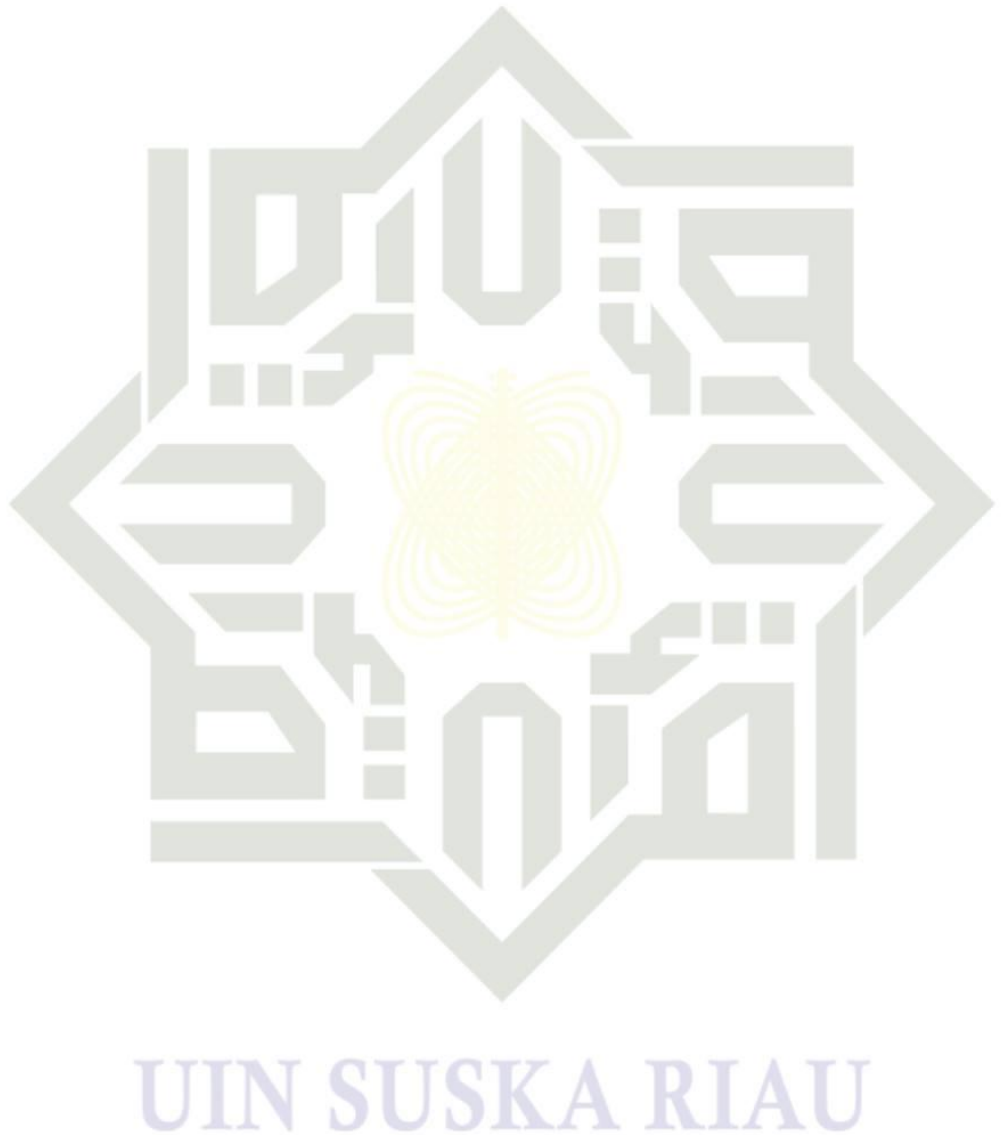
Tabel 4. 13 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung 89

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR GAMBAR

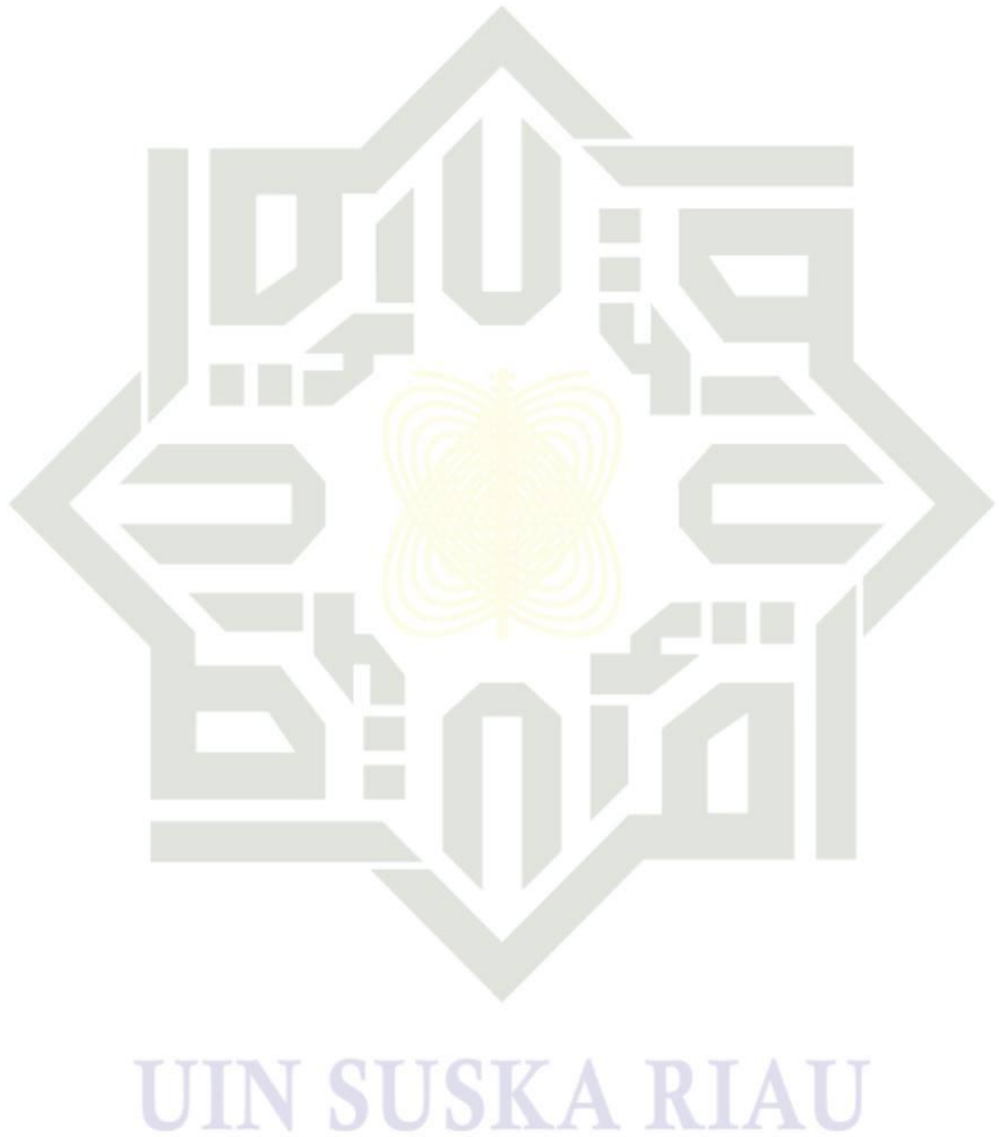
Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	37
Gambar 4. 1 Data Olahan SmartPLS.....	79
Gambar 4. 2 Output Dari Model <i>Structural (Inner Model)</i>	85
Gambar 4. 3 Diagram Kerangka Konseptual	91



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Karakteristik Responden
- Lampiran 3 Data Output Smart PLS 4
- Lampiran 4 Tabulasi Data



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Selama beberapa dekade terakhir, *total quality management* (TQM) telah menjadi populer di kalangan praktisi, manajer, dan peneliti karena berpengaruh terhadap kinerja bisnis, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas (Bolboli & Reiche, 2013; Puthanveetil et al., 2021a; Talib et al., 2012). TQM diakui sebagai prinsip manajerial strategis di seluruh dunia, yang memiliki keunggulan dalam upaya peningkatan kepuasan pelanggan, fokus dan motivasi karyawan yang unggul, mengurangi pemborosan biaya operasional, dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Essel, 2020).

Setiap organisasi memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai. Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada kinerja dari pihak – pihak tertentu dalam suatu organisasi dapat membantu mencapai tujuan tersebut (Sweis et al., 2016). Kondisi penerapan *total quality management* menunjukkan organisasi belum terlalu terbuka terhadap perubahan seharusnya penerapan *total quality management* pada abad 21 mampu menghasilkan organisasi yang terbuka terhadap perubahan (Kemenade & Hardjono, 2019). Kesuksesan TQM di industri manufaktur telah mendorong dan memotivasi entitas pelayanan kesehatan untuk menerapkan TQM (Alshourah, 2021; Mosadeghrad, 2013; Puthanveetil et al., 2021a; Sweis et al., 2016).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam 30 tahun terakhir, banyak organisasi layanan kesehatan menerapkan TQM untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi layanan (Mosadeghrad, 2014). Entitas layanan kesehatan terus meningkatkan kualitas produk dan layanannya dengan berfokus pada kebutuhan dan harapan pelanggannya. Hal ini membantu meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Sadikoglu & Olcay, 2014). Penerapan TQM di entitas layanan kesehatan mampu meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien sekaligus melakukan efisiensi (Aburayya et al., 2020; Talib et al., 2019). Pada kenyataannya, penerapan TQM belum komprehensif dan hal ini menyebabkan rendahnya produktivitas dan berimbas negatif secara psikologis pada karyawan (Mosadeghrad, 2013).

Banyaknya keluhan Masyarakat dan hal memprihatinkan yang harusnya tidak terjadi yang terjadi di rumah sakit pemerintah dan swasta di Pekanbaru terkait dengan kasus pelayanan tenaga medis terkait masih belum maksimalnya layanan rumah sakit, semestinya pihak rumah sakit diberikan support, agar lebih baik lagi dalam melayani pasien (mediacenterriau, 2023; *Rsia Zainab*, 2023).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel 1. 1 Indikator Nasional Mutu 2023

Nama Indikator	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Agustus	September
Waktu Tunggu Rawat Jalan	75,7%	73,8%	75%	79,41%	73,6%	73,08%	75,93%	70,8%
Kepatuhan Waktu <i>Visite</i> Dokter	92,05%	85,32%	89,57%	88,75%	86,32%	88,91%	85,71%	86,32%
Kepuasan Pasien	85,29%	88,37%	96,22%	100%	86,8%	89,96%	95,7%	95%

Sumber : RSIA Zainab Pekanbaru (2023)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat waktu tunggu rawat jalan, kepatuhan waktu *visite* dokter dan kepuasan pasien mengalami ketidakstabilan. Kondisi kinerja kerja karyawan tidak selalu stabil dalam beberapa kasus, situasi ini disebabkan oleh beberapa faktor yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan menurun.

Penggunaan jasa Tenaga Harian Lepas (THL) RSD Madani yang terlalu banyak. Jumlah THL dengan pasiennya tidak sesuai, maka hal tersebut akan menyebabkan pemborosan anggaran dimana hal tersebut tidak sesuai dengan beban kerja dan kebutuhan ril dalam menangani pasien di RSD Madani Pekanbaru. Belum dibayarnya gaji serta adanya dugaan pemotongan gaji THL sebanyak 600-700 THL dan tenaga kesehatan. Kecuali pegawai yang berstatus ASN dan outsourcing sebesar 40%-50% tanpa adanya ada penjelasan dari pimpinan dan atasan di RSD Madani (Cakplah, 2022, 2023; detiksumut, 2022; riauonline, 2023; RiauPos.co, 2022; Tribunpekanbaru.com, 2023).

- Hak Cipta Ditindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pemerintah Kota (Pemko) Pekanbaru menyoroiti persoalan terhadap limbah B3 Medis. Dimana terdapat indikasi salah satu rumah sakit di Ibukota Provinsi Riau membuang limbah berbahaya di sembarang tempat sehingga diperlukannya evaluasi terhadap pengolahan limbah medis yang dilakukan pihak rumah sakit, klinik dan puskesmas yang ada di Kota Pekanbaru. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan TQM di entitas layanan kesehatan belum komprehensif.

Total quality management adalah cara untuk meningkatkan kualitas layanan perusahaan. Ini adalah praktik umum yang digunakan di dunia bisnis (Jaca & Psomas, 2015; Jesús Alvarez et al., 2012; Lam et al., 2011; Puthanveettil et al., 2021; Talib et al., 2012). Kualitas layanan adalah sesuatu yang sangat diminati oleh para peneliti di seluruh dunia (Puthanveettil et al., 2021; Swain, 2019). Berbagai literatur yang berfokus pada TQM didominasi oleh industri manufaktur karena industri manufaktur memelopori penerapan TQM di negara maju seperti Jepang, Eropa dan Amerika Utara (Baidoun et al., 2018; Calvo-Mora et al., 2013; Chavez et al., 2013; Zylfijaj & Pira, 2017). Meski demikian, penerapan TQM di sektor jasa tidak ketinggalan yang dibuktikan dalam dekade terakhir banyak literatur yang menulis penerapan TQM di sektor jasa sebagai arah baru menuju penyediaan layanan berkualitas (Baidoun et al., 2018; Zylfijaj & Pira, 2017).

Implementasi *total quality management* memastikan bahwa karyawan dan manajemen bersama-sama terlibat dalam produksi barang dan jasa (Faloudah et al., 2015). Implementasi TQM dapat mengarah pada kualitas



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

perawatan yang lebih tinggi, kepuasan pasien yang membaik, moral karyawan yang lebih baik dan peningkatan produktivitas dan profitabilitas (Angelina et al., 2012; Baidoun et al., 2018). Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan TQM di entitas layanan kesehatan berpengaruh terhadap kualitas layanan dan kepuasan *stakeholder* (Karasa et al., 2007; Miller, 2009; Puthanveetil et al., 2021).

Berbagai jenis alat peningkatan kualitas atau strategi operasional dapat dimulai dan diterapkan oleh tim pekerja multidisiplin, dengan kepemimpinan manajemen puncak (Withanachchi et al., 2007). Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi agar dapat mencapai tujuan dari organisasi tersebut (Sweis et al., 2016). Selama interaksi individu dan organisasi, kepemimpinan memiliki efek yang paling dinamis di mana kemampuan manajemen untuk melaksanakan "upaya kolaborasi" bergantung pada kemampuan kepemimpinan. Kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai perilaku individu untuk membimbing kelompok untuk mencapai tujuan bersama. (Khan & Bukhari, 2016).

Agar organisasi tetap inovatif, diperlukan kepemimpinan yang efektif. Ini berarti bahwa manajer harus memiliki pemahaman yang baik tentang prinsip-prinsip TQM untuk membuat keputusan yang baik. Gaya kepemimpinan dapat memainkan peran besar dalam hal ini, karena dapat membantu manajer menentukan teknik dan metode yang tepat untuk meningkatkan kinerja TQM (Kumar & Sharma, 2018).

TQM berfokus mendorong karyawan di semua tingkatan organisasi untuk bekerja sama guna meningkatkan kualitas produk atau layanan. Hal ini dilakukan dengan memotivasi mereka untuk terus bekerja meningkatkan skill mereka dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas kepemimpinan mampu memahami dan dapat menanganinya dengan lebih baik dengan memberi karyawan kebebasan untuk bekerja sendiri, sambil tetap bertanggung jawab (Kumar & Sharma, 2018).

Karyawan adalah aset paling berharga dan penting untuk perusahaan atau bisnis apa pun, dan pekerjaan mereka dapat berdampak besar pada reputasi dan keuntungan perusahaan (Sendawula et al., 2018). Penelitian sebelumnya menunjukkan beberapa faktor penentu kinerja karyawan misalnya menetapkan pelatihan sebagai salah satu praktik manajemen sumber daya manusia yang penting dan berpengaruh terhadap kualitas pengetahuan dan keterampilan pekerja dan hal ini menghasilkan kinerja karyawan yang lebih tinggi dalam pekerjaan (Elnaga & Imran, 2013).

Dengan mendapatkan pelatihan, tenaga kesehatan yang profesional dapat mempelajari pengetahuan dan keterampilan baru yang membantu mereka mengurangi kesalahan dan bekerja lebih efektif sebagai tim. Hal ini menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik dan mampu menciptakan tempat kerja yang lebih inovatif dan kreatif (Mosadeghrad, 2014). Pelatihan yang efektif dalam manajemen dan peningkatan kualitas membawa kesuksesan bagi perusahaan. Selain itu, pelatihan yang efektif akan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, motivasi, dan prestasi

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

kerja. Jika karyawan dilatih untuk menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas, hal ini akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan mengurangi keluhan pelanggan (Sadikoglu & Olcay, 2014).

Organisasi yang telah mengadopsi praktik *total quality management* mendorong dan mengembangkan seperangkat keterampilan yang memfasilitasi penerapan praktik *environmental management* (Allur et al., 2018; Pereira-Moliner et al., 2012). Meskipun kedua sistem bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya seperti pemegang saham, pemasok, dan karyawan, di antara banyak lainnya, *environmental management* adalah pendekatan yang lebih luas. *Environmental management* juga difokuskan pada pemangku kepentingan lain di luar yang konvensional untuk *total quality management* seperti administrasi publik, LSM, masyarakat lokal dan masyarakat umum, dan lainnya (Allur et al., 2018; Molina-Azorín et al., 2015). Dengan mengikuti praktik *environmental management*, rumah sakit dapat membuat lingkungannya lebih berkelanjutan dan membantu meningkatkan kinerjanya (Molina-Azorín et al., 2015). Implementasi *environmental management* memiliki peluang lebih baik untuk menjadi sukses jika diintegrasikan ke dalam sistem TQM (Claver- Cortés et al., 2008; Curkovic, 2003)

Hubungan bersama antara *total quality management* dan *environmental management* ini jarang dianalisis dalam literatur umum. Dalam penelitian Siva et al (2016) menyebutkan bahwa praktik, prinsip & alat *total quality management* dapat digunakan untuk mendukung kesuksesan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

environmental management, sedangkan penelitian Li et al (2018) menyatakan bahwa adanya korelasi negatif antara *total quality management* dan inovasi di *environmental management*.

Kesuksesan sebuah perusahaan dalam menerapkan TQM akan menghasilkan kinerja manajemen yang lebih baik (Mulyani & Wijayani, 2017). Hal ini dikarenakan kinerja manajerial merupakan indikator kinerja perusahaan dan menunjukkan kontribusi kepemimpinan terhadap kesuksesan organisasinya (Saeed et al., 2014). Penerapan TQM membantu meningkatkan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan sehingga komitmen dari setiap pihak berperan penting dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia agar TQM dapat berjalan secara efektif (Firman et al., 2020).

Penelitian ini dilakukan dengan melihat objek penelitian yang berbeda dan variable lain yaitu *leadership*, *training* dan *environmental management*. Karena peneliti menganggap bahwa tiga variabel ini sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja manajerial. Berdasarkan latar belakang dan fenomena masalah yang telah diuraikan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Faktor Manajerial Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial Dimediasi *Total Quality Management* (Survei Pada Rumah Sakit Di Pekanbaru)”**

1. Rumusan Masalah

1. Apakah *training* berpengaruh positif terhadap TQM?
2. Apakah *leadership* berpengaruh positif terhadap TQM?
3. Apakah *environmental management* berpengaruh positif terhadap TQM?



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Apakah *training* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial?
5. Apakah *leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial?
6. Apakah *environmental management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial?
7. Apakah TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial?
8. Apakah TQM memediasi hubungan *leadership* dan kinerja manajerial
9. Apakah TQM memediasi hubungan *training* dan kinerja manajerial
10. Apakah TQM memediasi hubungan *environmental management* dan kinerja manajerial

1.3. Tujuan Masalah

1. Untuk mengetahui pengaruh positif *training* terhadap TQM
2. Untuk mengetahui pengaruh positif *leadership* terhadap TQM
3. Untuk mengetahui pengaruh positif *environmental management* terhadap TQM
4. Untuk mengetahui pengaruh positif *training* terhadap kinerja manajerial
5. Untuk mengetahui pengaruh positif *leadership* terhadap kinerja manajerial
6. Untuk mengetahui pengaruh positif *environmental management* terhadap kinerja manajerial
7. Untuk mengetahui pengaruh positif atau negatif TQM terhadap kinerja manajerial
8. Untuk mengetahui pengaruh TQM memediasi hubungan *leadership* dan kinerja manajerial



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

9. Untuk mengetahui pengaruh TQM memediasi hubungan *training* dan kinerja manajerial
10. Untuk mengetahui pengaruh TQM memediasi hubungan *environmental management* dan kinerja manajerial

1.4 Manfaat Penelitian

a. Bagi Peneliti

Sebagai penambah ilmu pengetahuan dan pemahaman peneliti yang berkaitan langsung dengan informasi-informasi penting terkait dengan factor manjerial berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan variable intervening TQM dan sekaligus menerapkan teori yang diperoleh selama studi dengan praktek yang terjadi di dunia bisnis secara.

b. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dan mengevaluasi serta dapat menerapkan TQM (Total Quality Management) lebih baik lagi. Dimana *training, leadership* dan *environmental management* dinilai sebagai alat strategi yang baik yang dapat digunakan untuk mengelola sistem manajemen agar berjalan lebih baik lagi.

c. Bagi Pihak Lainnya

Dijadikan sebagai bahan referensi dan literatur tambahan dalam pengembangan wawasan dan pengetahuan bagi penelitian selanjutnya serta menambah bukti empiris yang diperlukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Stewardship Theory*

Stewardship theory difokuskan untuk memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Teori *stewardship* memastikan bahwa pemilik modal (*principles*) dan mereka yang bertanggung jawab untuk mengelola modal (*steward*) bekerja sama secara harmonis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Stewardship theory* adalah teori yang menjelaskan bagaimana manajer dapat berperilaku dengan cara yang membantu keberhasilan organisasi. Dalam teori *stewardship*, tujuan utama pemimpin adalah untuk memberikan dukungan, memberikan saran, dan berbagi pengalaman dan keterampilan kepada karyawannya (Glinkowska & Kaczmarek, 2015).

Stewardship theory adalah cara berpikir tentang kepemimpinan dan komunikasi antara pemegang saham dan manajemen, atau antara manajemen puncak dan manajer di bawahnya dalam suatu organisasi perusahaan. Ini menggambarkan manajer yang dimotivasi oleh kepentingan publik, bukan kepentingan pribadi. Teori ini membantu *steward* bekerja atas keinginan publik, dengan memperhatikan kebutuhan prioritas (Wahyudi et al., 2019).

Dalam penelitian ini, hubungan antara *stewardship theory* dengan kinerja manajerial yaitu *stewardship theory* menjelaskan bahwa manajemen yang baik adalah kunci keberhasilan TQM yang semakin meningkat. Hal ini akan mendorong para pemimpin bekerja keras untuk mencapai tujuan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

2.2 *Contingency Theory*

Dalam penelitian ini, hubungan antara *contingency theory* dengan kinerja manajerial yaitu teori kontijensi menjelaskan tentang cara pimpinan melakukan tugasnya, dilihat dari sisi orientasi pemimpin, struktur tugas dan posisi *power*. Dari pembagian tugas yang dijelaskan oleh teori kontijensi tersebut sangat erat hubungannya dengan kinerja manajerial (Mulyani & Wijayani, 2017). Teori kontinjensi menjelaskan bahwa kontribusi seorang pemimpin kepada kesuksesan kinerja oleh kelompoknya ditentukan oleh dua hal yaitu karakteristik pemimpin dan berbagai variasi kondisi dan situasi.

Dalam penelitian ini, hubungan antara teori kontijensi dengan kinerja manajerial yaitu teori kontijensi menjelaskan tentang cara pimpinan melakukan tugasnya, dilihat dari sisi orientasi pemimpin, struktur tugas dan posisi *power*. Dari pembagian tugas yang dijelaskan oleh teori kontijensi tersebut sangat erat hubungannya dengan kinerja manajerial. Teori kontingensi menyatakan bahwa kelompok manajemen dapat bergerak dengan efisien serta mudah jika atasan kelompok dapat mengendalikan serta mengatasi kondisi yang dihadapi (Dewi & Indraswarawati, 2023).

2.3 Kinerja Manajerial

Dalam meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan meningkatkan sumber daya serta keunggulan kompetitif agar mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam organisasi karena jika kinerja manajerial terlaksana dengan maksimal diharapkan akan membawa keberhasilan perusahaan yang dipimpinnya karena sebagian besar perusahaan diukur dari prestasi dan tentu saja bagaimana kinerja manajerialnya (Parwitasari & Wirasedana, 2018).

Kinerja manajerial merupakan indikator yang menunjukkan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dan mengungkapkan seberapa besar kontribusi pimpinan yang ada terhadap lembaga. Dalam lingkungan yang ideal dan kondusif, pemimpin cenderung mempengaruhi strategi manajemen konflik dan meningkatkan orang untuk bekerja sama secara efektif. Menjadi penting bagi seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan berfokus pada aspek rasional dan emosional dari masalah yang saling bertentangan sambil menyelesaikan perselisihan atau konflik yang terjadi pada tingkat mana pun dalam hierarki organisasi (Aira, 2017; Saeed et al., 2014).

Menurut Nengsy (2017) Kinerja manajerial merupakan kemampuan manajemen dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, pengembangan personel, pencapaian anggaran, pengurangan biaya (peningkatan pendapatan). Indikator-indikator kinerja manajerial tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Perencanaan

Menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemograman, dll.

2. Investigasi

Mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan, dll.

3. Koordinasi

Tukar menukar informasi dengan organisasi di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahudepartemen lain, hubungan dengan manajer lain, dan lain-lain.

4. Evaluasi

Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang di amati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan akhir, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk, dan lain-lain.

5. Pengawasan Supervisi

Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas atau pekerjaan dan menangani keluhan, dan lain-lain.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

6. Pengaturan Staf Staffing

Mempertahankan angkatan kerja atau karyawan, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai, dan lain-lain.

7. Negosiasi

Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar secara kelompok, dan lain-lain.

8. Representasi

Menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan kepada masyarakat, mempromosikan tujuan umum dan sebagainya. Tanggung jawab manajer melibatkan kinerja yang efisien dan efektif. Efisiensi yakni kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan tepat adalah konsep input-output. Seorang manajer yang efisien adalah manajer yang mencapai output atau keluaran yang sesuai dengan input tenaga kerja, bahan baku dan waktu yang digunakan untuk mencapai output itu. Manajer yang mampu meminimalkan ongkos sumber daya yang digunakannya untuk mencapai tujuan dianggap telah bertindak secara efisien. Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih sasaran yang tepat. Seorang manajer yang efektif adalah manajer yang memilih pekerjaan yang tepat dilaksanakan.

2.4 Total Quality Management

TQM adalah filosofi manajemen tentang karyawan dan proses operasional dengan fokus pada kepuasan pelanggan dan peningkatan kinerja organisasi. Ini adalah pendekatan yang diakui secara luas untuk perbaikan berkelanjutan dari proses organisasi untuk mencapai nilai pelanggan maksimum dan memenuhi kebutuhan pelanggan, menghasilkan tingkat produktivitas dan profitabilitas yang lebih tinggi (Gözükara et al., 2019; Wang et al., 2012).

TQM merupakan suatu sistem untuk perbaikan kinerja yang dapat dilakukan secara terus menerus dengan tujuan untuk dapat menciptakan kinerja manajerial yang lebih baik (Rahmi & Manurung, 2017). Dengan adanya TQM, diharapkan organisasi dapat melakukan perbaikan secara terus menerus dan tetap menjaga konsistennya dalam melayani konsumen sehingga diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi organisasi melalui perbaikan-perbaikan kinerja yang telah diterapkan (Angelina et al., 2012; Parwitasari & Wirasedana, 2018).

Pemahaman umum dalam manajemen adalah bahwa adopsi TQM membangun efisiensi organisasi sehingga membuatnya kompetitif secara global (Aburayya et al., 2020; Oakland, 2014). Terlepas dari keuntungan mengadopsi TQM yang terdokumentasi dengan baik seperti peningkatan daya saing dan keterampilan kepemimpinan, adopsi TQM membantu organisasi dalam meningkatkan keterampilan di antara karyawan yang membantu dalam

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

meningkatkan kepuasan pelanggan (Aburayya et al., 2020; Mosadeghrad, 2014).

TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis yang mencoba memaksimalkan daya saing suatu organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, layanan, manusia, proses, dan lingkungannya. Keberhasilan atau kegagalan implementasi TQM ditentukan terutama oleh kompetensi manajemen sumber daya manusia (SDM) perusahaan untuk mewujudkannya. Prinsip-prinsip dalam sistem TQM harus bersumber dari atas ke bawah dan beroperasi dari bawah ke atas jika diinginkan semuanya berjalan dengan baik. Prinsip TQM adalah fokus pada pelanggan. Fokus pelanggan berarti menempatkan pelanggan pada pusat aktivitas dan bukan lagi sebagai perusahaan yang berorientasi pada produksi (Firman et al., 2020; Irfan & Handayani, 2015).

2.4.1. Perkembangan TQM Di Indonesia Pada Entitas Layanan Kesehatan

TQM bermula di AS selama PD II, ketika ahli statistik AS W.Edward Deming menolong para insinyur dan teknisi untuk menggunakan teori statistik untuk memperbaiki kualitas produksi. Setelah perang, teorinya banyak diremehkan oleh perusahaan Amerika. Kemudian Deming pergi ke Jepang, dimana dia mengajarkan pemimpin bisnis top pada *Statistical Quality Control*, mengajarkan mereka dapat membangun negaranya jika mengikuti nasehatnya. TQM muncul sebagai respon pada kesulitan membaurkan pendekatan kualitas teknis dengan tenaga kerja yang berkembang pesat tak terlatih atau semi terlatih saat dan setelah PD 2. Meskipun banyak dari ide



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

tersebut berawal di AS namun sebagian besar perusahaan Jepanglah yang mengimplementasikannya dan memperbaikinya dari 1950an.

Seperti halnya pendekatan kualitas teknis, TQM juga menekankan pada pentingnya input namun mengembangkannya dari kompetensi teknis ke juga termasuk pentingnya motivasi orang dan kemampuannya untuk bekerja dalam tim dalam rangka memecahkan persoalan. Dalil TQM telah digunakan oleh *European Foundation for Quality Management* (EFQM) yang dimodelkan pada penghargaan *Malcolm Baldrige Quality Award* (MBQA) dari AS dan pendahulunya Deming Prize di Jepang.

Evolusi gerakan *total quality management* (TQM) dimulai dari masa studi waktu dan gerak oleh bapak manajemen ilmiah Frederick Winston Taylor pada tahun 1920, dengan mengangkat aspek yang paling fundamental dari manajemen ilmiah, yaitu adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Landasan TQM adalah *statistical process control* (SPC) yang merupakan model manajemen manufaktur, yang pertama-tama diperkenalkan oleh Edward Deming dan Joseph Juran sesudah PD II guna membantu bangsa Jepang membangun kembali infrastruktur negaranya. Ajaran Deming dan Juran itu berkembang terus hingga kemudian dinamakan TQM oleh US Navy pada tahun 1985. Kita ketahui bahwa TQM terus mengalami evolusi, menjadi semakin matang dan mengalami diversifikasi untuk aplikasi di bidang manufaktur, industri jasa, kesehatan, dan dewasa ini juga di bidang pendidikan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Mengikuti ajaran Deming, Juran dan Philip Crosby dalam mengimplementasikan TQM memang perlu, tetapi belumlah cukup. Sebab TQM terus mengalami evolusi, maka untuk menghayati *state-of-the-art* TQM perlu diketahui juga kontribusi bidang manajemen dan organizational effectiveness dalam membangun TQM sebagai dimensi yang lain. Kontribusi bidang tersebut merupakan satu dimensi tersendiri yang dapat disebut sebagai akar TQM, antara lain terdiri dari group dynamics, *organization development* (OD), sosiotechnical system dan lain-lain. TQM yang dikenal sekarang ini banyak berbeda tekniknya dengan apa yang dikembangkan di Jepang pada tahun 1950-an dan yang pertama-tama dikembangkan di Amerika pada tahun 1980-an. Penerapan TQM di berbagai bidang membutuhkan kerangka sendiri dalam manajemen kualitas.

Evolusi gerakan total quality mulai dari masa studi waktu dan gerak oleh bapak manajemen ilmiah Frederick Winston Taylor pada tahun 1920-an. Sekalipun konsep TQM banyak yang dipengaruhi oleh perkembangan perkembangan di Jepang, tetapi tidak dapat dinyatakan bahwa TQM '*Made in Japan*'.

TQM merupakan filosofi dan praktik manajemen yang melibatkan setiap pelaku organisasi dalam mencapai keunggulan perusahaan melalui improvement secara luas. Hampir semua perusahaan sudah mulai mempelajari dan menerapkan TQM sebagai sarana untuk meningkatkan laba, pangsa pasar, dan daya saing. Hal ini didukung dengan dapat dilihatnya bahwa terdapat beberapa penelitian terkait TQM pada sektor umum,



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

manufaktur, UKM, jasa dan juga pada sektor yang lebih spesifik seperti IT, otomotif, perbankan, pendidikan, perusahaan makanan, oil and gas, transport diantar nya.

Di era distribusi ini banyak sekali program manajemen Pendidikan yang berkiblat dengan program manajemen adopsi dari perindustrian. Sepeti program TQM yang telah dipakai di beberapa Lembaga Pendidikan yang berupaya untuk meningkatkan kualitas Pendidikan berdasarkan manajemen perusahaan. TQM berawal penerapan dalam dunia perindustrian yang kemudian ditransformasikan kedalam dunia Pendidikan. Lembaga Pendidikan merupakan sebuah institusi yang memberikan jasa (*service*). Jasa yang diberikan dapat berupa proses pembelajaran akhlak, akademik maupun sosial, pelayanan administrasi, pemberian beasiswa, bagi para siswa, para orang tua dan masyarakat. Jika tujuan dari kualitas dalam dunia perindustrian adalah pemenuhan segala kebutuhan-kebutuhan pelanggan maka kualitas dalam dunia Pendidikan adalah pemenuhan kebutuhan-kebutuhan para pengguna jasa Pendidikan itu sendiri. Jadi dalam transformasi program manajemen ini hanya terletak pada konotasi penggunaan istilah-istilah dalam Bahasa saja, untuk konsep, prinsip dari program tersebut masih sama dan dapat digunakan dengan tanpa ada yang dirubah atau dikurangi.

Penetapan kualitas produk dan kualitas proses untuk mewujudkannya tidaklah mudah dalam pengimplementasian TQM. Perlu adanya sebuah komitmen yang kuat baik oleh pelaksana TQM maupun pelanggan TQM. Sulitnya penerapan tersebut didasari karena ukuran produktifitas yang tidak



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sekedar bersifat kuantitatif, melainkan berhubungan dengan aspek kualitas yang berkenaan dengan manfaat dan kemampuan memanfaatkannya.

Pemenuhan terhadap pelanggan menjadi sorotan utama dalam program manajemen TQM ini menjadikan pelaku sekolah untuk dapat memberikan pelayanan yang sangat baik terhadap pelanggan. Pelayanan dapat dibuktikan dengan tutur Bahasa, perilaku maupun kebijakan-kebijakan sekolah terkait dengan fasilitas dan pelayanan pelanggan.

TQM dalam bidang Pendidikan memiliki tujuan akhir dengan meningkatkan kualitas, daya saing bagi output (lulusan) dengan indikator adanya kompetensi baik intelektual maupun skill serta kompetensi sosial lulusan yang tinggi. Maka dari Lembaga sekolah perlu melakukannya dengan sebenar-benarnya program TQM ini, tidak dengan setengah hati. Dengan totalnya usaha yang dilakukan ini sedikit banyak akan dapat meminimalisir hambatan-hambatan yang terjadi.

Hambatan-hambatan yang terjadi dalam proses pemenejerialan ini bertumpu pada pihak internal tersendiri. Seperti hambatan dalam budaya kerja anggota. Budaya kerja dari pendidik dan kependidikan sangat mempengaruhi jalannya program manajemen ini. Semakin tinggi budaya kita dan kedisiplinan, maka akan sangat mempengaruhi keefektifan implementasi program manajemen TQM ini. Maka hal pertama yang perlu diperbaiki dalam pemenejerialan ini adalah budaya kerja, unjuk kerja dan disiplin kerja dari pelaksana sekolah baik dari kepala sekolah, pendidik dan tenaga



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kependidikan. Dari kesemua pelaku sekolah tersebut harus dapat menjadikan siswa dan masyarakat sebagai pelanggan yang wajib dilayani dengan sebaik-baiknya sehingga mendapatkan sebuah kepuasan diri dari mereka. Obsesi sekolah yang maju dengan selalu bersemangat dalam pelayanan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dapat ditunjukkan kepada siswa dan masyarakat. Dengan kualitas yang baik ditunjukkan kepada siswa dan masyarakat yang notabennya menjadi pelanggan sebuah Lembaga, maka Lembaga akan semakin mendapatkan pengakuan baik juga di masyarakat dengan didukung lulusan yang dapat bersaing dengan lulusan Lembaga lain (Firdaus & Irfan, 2023).

Keberhasilan program manajemen TQM ini dapat diukur dari; pertama, tingkat kepuasan pelanggan. Tingkat kepuasan pelanggan ini selalu menjadi fokus utama dalam TQM karena pelangganlah yang menentukan kendali, pelangganlah yang menentukan predikat kualitas suatu Lembaga. Lembaga tersebut dapat dikatakan berhasil dengan mendapatkan predikat berkualitas jika dapat memberikan pelayanan yang sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan pelanggan. Kedua, orang tua siswa yang merasa puas terhadap pelayanan Lembaga kepada anaknya. Ketiga, pihak pemakai lulusan yang merasa puas karena menerima lulusan yang berkualitas dan sesuai harapan. Keempat, guru dan karyawan yang merasa puas terhadap pelayanan Lembaga. Dengan puasnya guru dan karyawan terhadap pelayanan Lembaga inilah yang nantinya akan menumbuhkan totalnya kinerja mereka. Dari keempat perhatian yang muncul ini, maka dapat disadari bahwa menejer



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

seniorlah yang harus dapat menentukan strategi kelembagaan ini, ini artinya implementasi kebijakan penggunaan program manajemen TQM ini dirapatkan antara manajer senior dengan jajarannya (kepala sekolah dan wakil-wakilnya) dan bukan ditingkat kerja staf atau karyawan. Maka dengan begitu kepala sekolah Bersama dengan wakil-wakilnya harus memiliki komitmen yang penuh untuk dapat mengimplementasikan program TQM ini dengan lancar dan sukses.

Beberapa penelitian ini menunjukkan adanya penerapan TQM di berbagai sektor industri. Dengan menerapkan TQM banyak keuntungan yang bisa diperoleh, sebagai contoh perusahaan British airways berhasil mengimplementasikan TQM pada proses, karyawan dan pelanggan. Hasil yang didapatkan omset meningkat 23%, jumlah karyawan turun 3.153 orang, jumlah penumpang meningkat dan armada berkembang menjadi 33 pesawat (Madar, 2015). Kemudian TQM di industri otomotif pada studi kasus perusahaan mobil, dan didapatkan hasil bahwa sukses mengimplementasikan TQM dengan keuntungan pengurangan biaya kualitas dan peningkatan kepuasan pelanggan (Rahmi & Irfan, 2013; Venkateshwarlu et al., 2011).

Banyaknya penerapan konsep TQM di organisasi tidak selalu menjamin hasil yang sukses. Perusahaan industri di ASEAN yang gagal menerapkan TQM harus mewaspadai pengaruhnya terhadap kinerja nantinya. Bahkan lebih dari setengah sampel penelitian gagal menerapkan strategi TQM (Punnakitikashem et al., 2010). Di industri healthcare, TQM tidak berhasil diterapkan di Iran dikarenakan sistem manajemen mutu dan strategi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

yang diterapkan tidak tepat dalam mengelola kualitas (Mosadeghrad, 2015), sedangkan menurut Noreen et al (2016) menyimpulkan bahwa meskipun semua institusi kesehatan masyarakat menerapkan beberapa bentuk elemen TQM, tidak ada satupun yang menandingi praktik terbaik internasional. TQM belum sepenuhnya diadopsi dan diterapkan di bidang kesehatan. Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat kita ketahui bahwa masih banyak organisasi yang mengalami kegagalan dalam mengimplementasikan TQM.

Perkembangan TQM di industri manufaktur ternyata berbeda dengan di industri Jasa, dimana kualitas pada industri jasa menjadi masalah dikarenakan faktor persepsi yang tinggi. Sektor industri pariwisata menjadi fokus utama peneliti karena merupakan salah satu sektor yang perkembangannya sangat menjanjikan di Indonesia. Data daya saing Indonesia dalam kepariwisataan meningkat dalam rentang waktu sepuluh tahun atau lima periode, dimana Indonesia memperoleh peringkat 42 pada tahun 2017 setelah berhasil naik dari peringkat 80 di tahun 2008. Hal ini membuat keberadaan industri jasa perhotelan menjadi penting dalam menunjang kemajuan sektor pariwisata.

TQM juga sudah diterapkan di industri perhotelan, akan tetapi masih ada beberapa yang mengalami kegagalan juga dalam penerapannya. Sebagian besar industri perhotelan Yunani tidak menerapkan TQM karena manajemen menganggapnya masih belum perlu bahkan beberapa ada yang tidak mengetahui istilah itu. Implementasi TQM di perhotelan masih ada yang



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

sangat rendah. Dimana faktor kepuasan pelanggan, perencanaan kualitas dan desain produk atau layanan melalui peningkatan berkelanjutan, dan pendidikan dan pelatihan karyawan, yang didukung oleh kepemimpinan menjadi hal yang perlu ditekankan. Komitmen manajemen puncak, fokus pelanggan, desain produk dan layanan, peningkatan berkelanjutan dan inovasi, pelatihan dan pendidikan masih menjadi faktor penting di industri perhotelan India, ditambah dengan faktor budaya didalamnya. Selain itu, ada tiga faktor penting lainnya, diantaranya pelatihan, kepemimpinan dan kepuasan pelanggan (Bouranta et al., 2017).

Rumah sakit merupakan tempat dimana masyarakat dapat berobat ke pelayanan kesehatan primer. Rumah sakit berperan penting dalam memberikan pelayanan kesehatan primer kepada masyarakat, oleh karena itu rumah sakit harus bertanggung jawab untuk memastikan bahwa pelayanan kesehatannya berjalan efektif dan efisien. Agar pelayanan kesehatan berjalan efektif dan efisien, rumah sakit perlu meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan kegiatan pelayanan kesehatan. Para manajer perlu menetapkan tujuan dan memastikan bahwa mereka tetap berada dalam pedoman tertentu sehingga rumah sakit dapat berkembang dari waktu ke waktu dan dapat meningkatkan kualitasnya (Najamuddin et al., 2023).

Dalam mengimplementasikan TQM, pemimpin dan semua anggota tim harus bekerja sama untuk memenuhi harapan pelanggan. Rumah sakit memiliki tantangan lebih berat di era revolusi industri 4.0. Hal ini diakibatkan adanya perkembangan teknologi dan pelayanan yang berbasis

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

internet. Peningkatan kualitas adalah cara untuk memastikan bahwa rumah sakit memberikan perawatan berkualitas tinggi. Akreditasi rumah sakit merupakan standar mutu pelayanan rumah sakit (Hendrani & Gorda, 2021).

Beberapa rumah sakit masih enggan menerapkan TQM dimana TQM merupakan suatu sistem manajemen yang dirancang untuk meningkatkan mutu pelayanan dan kepuasan pasien. Pentingnya implementasi TQM, diharapkan seluruh rumah sakit di Indonesia dapat menerapkan sistem TQM agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pasiennya (Istiqomah et al., 2021).

Penerapan TQM yang belum optimal terjadi karena hanya ada sedikit fasilitas medis, sedikit staf medis khusus, sedikit dana pemerintah, dan terbatasnya peralatan yang membantu meningkatkan layanan medis. Adanya pihak yang mendukung dalam pengelolaan pelayanan rumah sakit dengan peralatan medis yang didukung oleh tenaga medis yang cukup handal di bidangnya serta membangun kemitraan dengan investor dapat membantu mengembangkan rumah sakit menjadi lebih baik lagi (Hanoum et al., 2022).

Ada tiga alasan utama mengapa metode TQM tidak berhasil: penggunaan yang berlebihan, penggunaan yang kurang, dan penyalahgunaan praktik, teknik, dan alat manajemen kualitas. Penggunaan berlebihan terjadi ketika manajer menggunakan teknik dan alat yang terlalu rumit untuk dipahami karyawan. Hal ini dapat menyebabkan kegagalan karena metode tidak diterapkan dengan benar. Penggunaan yang kurang terjadi ketika



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

manajer tidak cukup menggunakan teknik dan alat TQM, yang juga dapat menyebabkan kegagalan. Penyalahgunaan terjadi ketika manajer menggunakan teknik, alat, atau prinsip TQM dengan cara yang tidak sesuai dengan budaya atau operasi organisasi. Ketiga alasan ini bertanggung jawab atas banyak kegagalan TQM (Mosadeghrad, 2014).

Kurangnya dukungan manajemen, kurangnya keterlibatan karyawan, kepemimpinan yang buruk, kurangnya pelatihan, budaya organisasi yang tidak sesuai, kurangnya pengakuan dan penghargaan untuk sukses, dan struktur organisasi hirarkis dan otoritatif adalah hambatan yang paling banyak dikutip implementasi TQM sukses di negara-negara berkembang.

2.5. Faktor Manajemen

Literatur mengidentifikasi praktik umum yang mengarah pada keberhasilan penerapan TQM, yaitu: kepemimpinan, perencanaan kualitas, manajemen sumber daya manusia, fokus pelanggan, manajemen proses, manajemen pemasok, informasi dan analisis, dan kepedulian organisasi terhadap isu-isu sosial dan lingkungan. Faktor manajerial seperti *leadership*, *training* dan *environmental management* sangat penting bagi entitas pelayanan kesehatan (Claver- Cortés et al., 2008).

2.5.1. Leadership

Teknik kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan landasan utama yang mempengaruhinya secara sangat signifikan dalam menarik atau menghambat minat dan komitmennya terhadap organisasi. Kepemimpinan yang efektif dipandang sebagai sumber

pengembangan. Manajemen yang kuat dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk peningkatan kinerja organisasi (Khan & Bukhari, 2016; Putri et al., 2022).

Pemimpin visioner menciptakan visi strategis dari beberapa keadaan masa depan, mengomunikasikan visi tersebut melalui pembingkai dan penggunaan metafora, memodelkan visi dengan bertindak secara konsisten, dan membangun komitmen terhadap visi tersebut. Kepemimpinan visioner akan menghasilkan kohesi, komitmen, kepercayaan, motivasi, dan kinerja yang tinggi dalam lingkungan organisasi yang baru (Khan & Bukhari, 2016).

Menurut Gibson et al (2009) mengemukakan, kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan.

1. Gaya Kepemimpinan Direktif mencakup sejauh mana atasan Anda menjaga standar penampilan kerja bawahan, mendiskusikan cara penyelesaian tugas, memberi arahan, dan melakukan pengawasan.
2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif mencakup bagaimana atasan Anda bersikap ramah, memberikan dukungan kepada bawahan, dan memberikan pujian ketika bawahan bekerja dengan baik.
3. Gaya Kepemimpinan Delegatif mencakup apakah atasan Anda menampung saran dari para bawahan sebelum mengambil keputusan, turut serta dalam mengatasi kesulitan bawahan, dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sering mengadakan diskusi sehingga keputusan yang diambil adalah hasil kerjasama.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional mencakup bagaimana atasan Anda menetapkan tantangan dan tujuan, memiliki ekspektasi terhadap kinerja berkualitas tinggi, dan memberikan *reward* (penghargaan) jika bawahan mencapai prestasi yang memuaskan.

2.5.2. **Training**

Pelatihan adalah jenis kegiatan yang direncanakan, sistematis dan hasilnya meningkatkan tingkat keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif (Sendawula et al., 2018; Sultana et al., 2012). Pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas individu. Dalam proses pelatihan, karyawan memperoleh keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, dan pengetahuan yang solid untuk melakukan pekerjaan mereka secara efisien dan efektif di tempat kerja dan kurangnya program pelatihan yang berkelanjutan menyebabkan kinerja karyawan yang lebih rendah (Nawaz et al., 2014; Sendawula et al., 2018).

Pelatihan juga memungkinkan karyawan untuk menangani pelanggan secara efektif dan menanggapi keluhan mereka secara tepat waktu (Amin et al., 2013; Sendawula et al., 2018). Sebagian besar perusahaan, dengan menerapkan perencanaan jangka panjang,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berinvestasi dalam membangun keterampilan baru, pengetahuan dan mengubah sikap tenaga kerja mereka, memungkinkan mereka mengatasi ketidakpastian yang mungkin mereka hadapi di masa depan, sehingga meningkatkan kinerja karyawan (Elnaga & Imran, 2013; Sendawula et al., 2018).

Program pelatihan tidak hanya mengembangkan karyawan tetapi juga membantu organisasi untuk memanfaatkan sumber daya manusia mereka sebaik mungkin demi mendapatkan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, tampaknya wajib bagi perusahaan untuk merencanakan program pelatihan bagi karyawannya untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi yang dibutuhkan di tempat kerja. Pelatihan tidak hanya mengembangkan kemampuan karyawan tetapi mengasah kemampuan berpikir dan kreativitas mereka untuk mengambil keputusan yang lebih tepat waktu dan lebih produktif. Selain itu juga memungkinkan karyawan untuk menangani pelanggan secara efektif dan menanggapi keluhan mereka secara tepat waktu (Elnaga & Imran, 2013).

Menurut Mangkunegara (2017) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan teroganisir dimana pegawai non-managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Indikator-indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Materi yang dibutuhkan

Materi yang disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan harus jelas dan dapat diukur.

2. Metode yang digunakan

Metode yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.

3. Kemampuan instruktur pelatihan

Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

4. Peserta pelatihan

Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerjaan dan jenis pekerjaan yang akan dilatih.

5. Evaluasi pelatihan

Setelah mengadakan pelatihan hendaknya dievaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkah laku kerja dan nilai akhir.

2.5.3. Environmental Management

Pengelolaan lingkungan juga terkait dengan peningkatan hubungan dengan *stakeholder* dan dapat mencegah potensi konflik dengan mereka. Hubungan dengan organisasi dan *stakeholder* memainkan peran penting dalam kesuksesan perusahaan. Bahkan,

hubungan tersebut dapat berkontribusi untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui penciptaan, pengembangan, atau pemeliharaan ikatan yang menyediakan sumber daya penting bagi perusahaan. Oleh karena itu, teknik pencegahan dapat membantu perusahaan untuk mencapai *win-win situation* yang menguntungkan bagi perusahaan dan lingkungan (Molina-Azorín et al., 2015).

TQM dan *environmental management* berbeda dalam beberapa hal. Misalnya, meskipun kedua sistem berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dan *stakeholder* lainnya (karyawan, pemasok, dll.), *environmental management* adalah pendekatan yang lebih luas, karena mencakup *stakeholder* lain yang tidak termasuk dalam literatur tentang TQM (misalnya pemerintah, masyarakat setempat, masyarakat umum, dll) (Molina-Azorín et al., 2015).

Kedua sistem manajemen tersebut memerlukan perubahan budaya yang diarahkan oleh para pemimpin yang berupaya meningkatkan kualitas dan faktor lingkungan. Kedua sistem menekankan perencanaan jangka panjang, hubungan yang lebih baik antara organisasi dan karyawan, pemasok dan pelanggan, mereka memperkuat peningkatan informasi, komunikasi, pelatihan dan transparansi, dan membutuhkan budaya evaluasi dan perbaikan terus menerus. Dalam hal ini, pandangan yang lebih luas tentang TQM

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

mungkin juga mencakup masalah lingkungan (Molina-Azorín et al., 2015).

2.6 Pandangan Islam

Sebagai pemimpin yang baik, maka diperlukan cara pengambilan keputusan yang adil berdasarkan teori-teori manajemen juga berlandaskan Al-Qur'an seperti yang tertulis dalam surat AL-Ahqaaf ayat 19

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُؤْفِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya ; *“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.*

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah memberikan balasan terhadap apa yang diperbuat umatnya, hal ini dapat dilihat dari kalimat “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan”. Dari ayat tersebut dapat di ambil kesimpulan bahwa untuk menjadi pemimpin yang baik, maka haruslah melakukan suatu penilaian dan evaluasi terhadap hasil kerja karyawannya, sehingga karyawan dengan kinerja yang baik mendapatkan penilaian yang baik pula.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya ; *“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila*

menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.”

Pada surat An-Nisa’ ayat 58 ini dijelaskan bahwasanya untuk menetapkan “Hukum” dengan adil, kata hukum disini dapat diartikan sebagai peraturan. Untuk itu setiap keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin terhadap karyawan harus didasarkan pada aturan yang ada dan ditetapkan secara adil. Adapun aturan yang dimaksud disini berupa kriteria-kriteria dalam penilaian kerja, hingga dapat diputuskan kelayakan kerja dari karyawan tersebut

2.7. Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu dengan topik yang sama sebagai acuan dan referensi bagi peneliti disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 2. 1 Ringkasan Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1	Claver- Cortés et a (2008)	<i>TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry</i>	Dependen: TQM Independen: <i>Management factors</i> Kinerja Perusahaan	faktor manajerial dan kinerja dapat ditingkatkan ketika sebuah hotel mengembangkan TQM ke tingkat yang lebih besar.
2	Puthanveettil et al (2021)	<i>TQM implementation practices and performance outcome of Indian</i>	Dependen: TQM Independen: Kinerja Perusahaan	Inisiatif manajemen puncak, proses berkelanjutan peningkatan dan kerja tim adalah faktor TQM

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
		<i>hospitals: exploratory findings</i>		yang paling berkontribusi.
3	Angelina et al (2012)	<i>Effect of total quality management, reward systems and organization commitment to managerial performance in hospital in pekanbaru</i>	Dependen: TQM, reward, komitmen organisasi Independen: Kinerja Manajerial	Hasil pengujian hipotesis pertama menjelaskan bahwa variabel TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
4	Khan & Bukhari (2016)	<i>Effects of Leadership Style on Health Care Organizational Performance: A Survey of Selected Tertiary Care Hospital in Karachi, Pakistan</i>	Dependen: Leadership Style Independen: Kinerja Perusahaan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa walaupun sifat kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja tetapi tidak signifikan sedangkan sifat kepemimpinan transaksional berpengaruh penting secara konstruktif terhadap kinerja organisasi dan karyawan.
5	Sweis et al (2016)	<i>The relationship between total quality management practices and organisational performance at Jordanian hospitals</i>	Dependen: TQM Independen: Kinerja Perusahaan	Hasil mengungkapkan hubungan positif antara praktik manajemen mutu total dan kinerja organisasi di rumah sakit Yordania. Kinerja organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

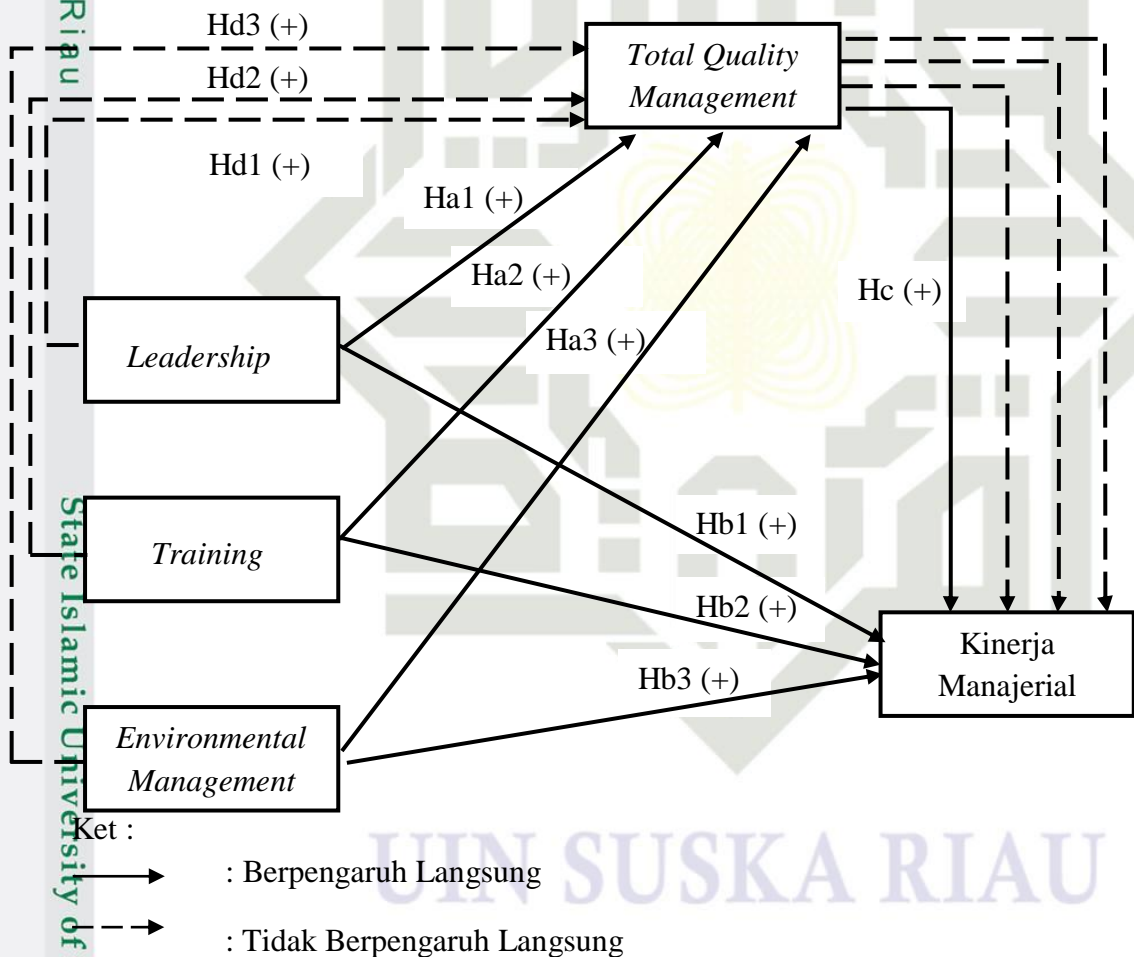
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
				manajemen puncak.
6	Sendawula et al (2018)	<i>Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector</i>	Dependen: <i>Training employee engagement</i> Independen: Kinerja karyawan	Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara pelatihan dengan kinerja karyawan.
7	Sadikoglu & Olcay (2014)	<i>The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey</i>	Dependen: TQM Independen: Kinerja	Pelatihan yang sukses meningkat kinerja operasional, kinerja karyawan, dan hasil pelanggan.
8	Siva et al (2016)	<i>The support of Quality Management to sustainable development: a literature review</i>	Dependen: <i>Quality Management</i> Independen: <i>sustainable development</i>	bahwa praktik, prinsip & alat <i>total quality management</i> dapat digunakan untuk mendukung kesuksesan <i>environmental management</i>
9	Li et al (2018)	<i>Impact of quality management on green innovation</i>	Dependen: <i>Quality Management</i> Independen: <i>green innovation</i>	bahwa adanya korelasi negatif antara <i>total quality management</i> dan inovasi di <i>environmental management</i>
10	Molina-Azorín et al (2015)	<i>The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry</i>	Dependen: <i>Quality Management environmental management</i> Independen: <i>competitive advantage</i>	Hasilnya menunjukkan Bahwa <i>Quality Management</i> dan <i>environmental management</i> memungkinkan peningkatan daya saing keuntungan baik dari

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
				segi biaya maupun diferensiasi.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan sebuah konsep yang digunakan untuk menjelaskan dan menunjukkan keterkaitan antara variable-variabel dalam penelitian ini. Maka dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.9 Pengembangan Hipotesis

2.8.1. *Leadership* Berpengaruh Positif Terhadap TQM

Komitmen TQM dan kepemimpinan juga sejalan penelitian juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja mutu dan kinerja *financial*. Komitmen manajemen dalam mendukung suksesnya implementasi TQM guna mencapai kinerja yang tinggi dalam kualitas produknya dapat diwujudkan melalui suatu sistem manajemen yang terpadu dari tingkat pimpinan puncak sampai karyawan yang paling bawah. Sehingga perusahaan memperoleh kemajuan secara konsisten dalam mencapai standar kinerja mutu yang telah ditetapkan bersama secara bertahap dan terukur.

Kepemimpinan dalam manajemen kualitas bukan untuk menemukan dan mencatat kegagalan yang dibuat pekerja serta kemudian menghukum pekerja itu tetapi untuk mengidentifikasi dan kemudian menghilangkan penyebab kegagalan tersebut serta membentuk pekerja agar mampu mengerjakan pekerjaan secara baik dengan memperhatikan efektivitas (pencapaian tujuan) dan efisiensi (penggunaan biaya) dalam setiap aktivitas yang dilakukan.

Seorang pemimpin dalam TQM adalah orang yang dengan cara tertentu mampu membangkitkan kompetensi yang cukup besar untuk dapat mempengaruhi sekelompok SDM untuk menjadi pengikut yang berdedikasi tinggi dalam tujuannya mencapai hasil yang diinginkan perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam penelitian Kumar & Sharma (2018) mengungkapkan bahwa enam hipotesis dari sembilan memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan fokus TQM; satu hipotesis parsial sementara dua hipotesis lainnya tidak terkait dengan fokus TQM. Ditemukan juga bahwa gaya kepemimpinan lebih condong pada perbaikan berkelanjutan dan dianggap sebagai praktik TQM yang dominan daripada inovasi. Menurut Mosadeghrad (2014) Kurangnya pengetahuan TQM, pergantian manajemen puncak yang sering, menghindari pengambilan risiko dan komunikasi yang tidak efektif antara manajer dan karyawan adalah alasan utama rendahnya komitmen manajemen terhadap program TQM

Menurut Sadikoglu & Olcay (2014) Dalam sistem TQM, para pemimpin memandang perusahaan sebagai suatu sistem, dan mereka fokus pada pengembangan karyawan mereka sehingga setiap orang menyadari masalah kualitas dan cara mengatasinya. Manajer harus lebih proaktif daripada manajer tradisional untuk mempromosikan TQM di dalam perusahaan. Maka dari itu hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

Ha1 : *Leadership* berpengaruh positif terhadap TQM

2.8.2. *Training* Berpengaruh Positif Terhadap TQM

Menurut Mosadeghrad (2014) Organisasi layanan kesehatan dapat dikelola lebih baik dengan memiliki manajer terlatih yang mendukung

dan memimpin tim yang mengelola proses untuk memberikan layanan terbaik bagi pasien. Pengetahuan dan keterampilan manajerial adalah faktor kunci keberhasilan untuk manajemen organisasi perawatan kesehatan yang efektif.

Dalam penelitian Sadikoglu & Olcay (2014) menyatakan pelatihan yang efektif akan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, motivasi, dan prestasi kerja. Jika karyawan dilatih untuk menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas, hal ini akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan mengurangi keluhan pelanggan. Menurut Molina-Azorín et al (2015) pelatihan manajer dan karyawan dapat meningkatkan kinerja kualitas mereka. Semakin maju tingkat penerapan praktik manajemen mutu, semakin besar kemungkinan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, mengurangi kesalahan dalam penyediaan layanan, meningkatkan kualitas layanan yang ditawarkan, dan meningkatkan kepuasan karyawan.

Untuk “meningkatkan kinerja perusahaan, maka diperlukan suatu pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan yang sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaan. Pendidikan dan pelatihan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia melalui proses belajar demi peningkatan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan yang dilaksanakan dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

praktik daripada teori. Pada variabel pendidikan dan pelatihan terdapat beberapa tujuan yang hendak dicapai yaitu, menambah pengetahuan, menambah keterampilan/keahlian, dan perubahan sikap. Karyawan yang sering mengikuti pendidikan dan pelatihan akan memberikan pengaruh positif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Maka dari itu hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

Ha2 : *Training* berpengaruh positif terhadap TQM

2.8.3. *Environmental Management* Berpengaruh Positif Terhadap TQM

Total Quality Management (TQM) sebagian besar telah diakui sebagai mekanisme yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan organisasi serta kinerja individu dan memperkuat keunggulan kompetitif (Li et al., 2018). Hal ini tidak hanya mengarah pada peningkatan keuntungan bisnis tetapi juga meningkatkan kepuasan pelanggan dan karyawan. Dikarenakan fokusnya pada peningkatan berkelanjutan, Total Quality Management (TQM) bertujuan untuk mengikuti praktik ramah lingkungan dengan menggunakan sumber daya yang minim dalam operasi (Qasrawi et al., 2017). Terutama penerapan Total Quality Management (TQM) yang efektif berdampak signifikan pada inovasi hijau perusahaan yang merupakan hal penting bagi faktor keberlanjutan (Li et al., 2018).

Praktik TQM adalah dimensi *Enviromental Sustainability*, praktik TQM yang baik dipastikan dapat meningkatkan keberlangsungan

perusahaan berdasarkan lingkungannya, dalam penelitian yang dilakukan oleh Siva et al (2016) mengungkapkan bahwa praktik, prinsip & alat *total quality management* dapat digunakan untuk mendukung kesuksesan *environmental management*. Namun, menurut Li et al (2018) adanya korelasi negatif antara *total quality management* dan inovasi di *environmental management*. Penelitian yang dilakukan oleh Molina-Azorín et al (2015) menunjukkan *quality management* dan *environmental management* memungkinkan peningkatan daya saing keuntungan baik dari segi biaya maupun diferensiasi. Maka dari itu hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

Ha3 : *Environmental Management* berpengaruh positif terhadap TQM

2.8.4. *Leadership* Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial

Penerapan prinsip *leadership* yang baik memiliki kecenderungan menciptakan kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan. Penerapan *leadership* di setiap level dalam organisasi merupakan kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan memotivasi karyawan mencapai keuntungan bagi perusahaan (Prasanti & Damayanti, 2015). Menurut Prasanti & Damayanti (2015) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan.

Peranan yang dimaksud antara lain adalah peranan yang bersifat interpersonal, informasional, dan peran pengambilan keputusan. Peran interpersonal banyak terkait dengan hubungan yang terjalin antara karyawan dan pihak manajemen dimana hal tersebut menjadi salah satu indikator kepuasan kerja karyawan. Begitu pula dengan peran informasional dan pengambilan keputusan. Pihak manajemen yang aktif mengkomunikasikan informasi dan hal terkait pengambilan keputusan terbukti memberikan dampak yang positif bagi kepuasan kerja karyawan (Prasanti & Damayanti, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Ikhtiyarini & Machmuddah (2019) dan Sadikoglu & Olcay (2014) diperoleh bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer dalam perusahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja dari masing-masing anggota organisasi.

Sedangkan dalam penelitian dalam penelitian yang dilakukan oleh Sweis et al (2016) menyatakan bahwa komitmen manajer puncak berpengaruh positif pada kinerja organisasi di rumah sakit Yordania. Manajer dapat mengembangkan, dan menerapkan berbagai strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Gaya manajemen modern

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang memungkinkan karyawan bekerja lebih efektif, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap pertumbuhan organisasi dan pengembangan sektor kesehatan. Maka dari itu hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

Hb1 : *Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

2.8.5. *Training* Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial

Peningkatan kinerja dapat disebabkan oleh sistem pelatihan yang diterapkan oleh perusahaan. Dessler (2011) mengemukakan pelatihan adalah “proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sianipar (2013) mengungkapkan pihak manajemen juga harus memperhatikan kebutuhan serta tujuan yang jelas dari pelatihan agar pelatihan yang diberikan benar-benar bermanfaat bagi manajer dan bagi perusahaan. Menurut Reynaldo & Pondaag (2018), Sweis et al (2016) dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sadikoglu & Olcay (2014) pelatihan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Perusahaan harus melakukan pelatihan dalam rangka meningkatkan kualitas dan produktifitas kerja agar karyawan lebih efektif dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan untuk menunjang peningkatan kualitas. Maka dari itu hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

Hb2 : *Training* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

2.8.6. *Environmental Management* Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial

Dalam penelitian Molina-Azorín et al (2015) menjelaskan dengan mengikuti praktik *environmental management*, rumah sakit dapat membuat lingkungannya lebih berkelanjutan dan membantu meningkatkan kinerjanya. Menurut Sarkis et al (2010) *environmental management* penting karena membantu meningkatkan hubungan dengan organisasi dan *stakeholder* lainnya. Hal ini dapat mencegah potensi konflik dan berdampak pada keberhasilan perusahaan. Maka dari itu hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

Hb3 : *Environmental management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

2.8.7. *Total Quality Management* Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial

TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditunjukkan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada anggota organisasi (sumber daya manusia) dan masyarakat, total quality management ini sebuah sistem dimana setiap pekerjaan, setiap proses dan setiap orang menjalankan peranannya dengan benar dan terpadu sehingga organisasi mampu menghasilkan keluaran yang dapat memenuhi harapan pelanggan, secara tepat waktu, tepat standar, dan bebas dari segala macam cacat atau kerusakan. Tujuan utama TQM adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus (Haming, 2012).

Kinerja manajerial merupakan ukuran seberapa efektif dan efisien seorang menejer seberapa baik dia menetapkan dan mencapai tujuan organisasi. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial, berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Tanggung jawab ada pada semua level dari manajemen, tetapi harus dikendalikan manajemen puncak dan implementasi harus melibatkan semua anggota organisasi.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Penelitian yang dilakukan oleh Irawan (2019) dan Angelina et al (2012) menjelaskan bahwa TQM tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Adanya sistem manajemen yang belum terlaksana dengan baik sulit untuk memberikan keberhasilan pada tercapainya tujuan perusahaan yaitu peningkatan kinerja manajerial. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan Puthanveetil et al (2021), Sadikoglu & Olcay (2014), Sweis et al (2016) menyatakan penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian dalam penelitian ini diajukan hipotesis dengan rumusan sebagai berikut

H_c : *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

2.8.8. TQM Memediasi Hubungan Antara *Leadership* dan Kinerja Manajerial

Berkembangnya persaingan global yang semakin tajam, menuntut perusahaan yang sudah ada agar tetap bersaing dan dapat bertahan dengan perusahaan baru serta tetap memperoleh keuntungan. Persaingan global ini memberikan banyak pilihan kepada konsumen, dimana konsumen semakin mempertimbangkan biaya, nilai, dan manfaat dari sebuah produk. Sehingga setiap perusahaan harus memiliki keahlian dan juga peluang yang ada untuk dapat meningkatkan efisiensi dan juga efektifitas dalam menjalankan

pekerjaannya. Cara terbaik untuk memperbaiki komponen-komponen SDM, proses, dan lingkungan yaitu dengan menerapkan konsep *Total Quality Management* (TQM). Dengan adanya TQM perusahaan dapat selalu mengevaluasi kinerja karyawannya, sehingga perusahaan dapat segera memperbaiki jika terdapat suatu sistem yang salah di perusahaan (Pratama & Maghfiroh, 2016).

Banyak penelitian mengenai TQM, seperti yang dilakukan oleh Zahari & Zakuan (2016) menyatakan bahwa total quality management memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh Heriyanto & Alhudri (2015) yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dan TQM mampu diterapkan dengan baik oleh karyawan. Penelitian yang berbeda yaitu total quality management tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Laili, 2016). Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan (Susanto, 2016) bahwa penerapan TQM tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena TQM belum diterapkan dengan baik di perusahaan. Dalam penerapan TQM, peran kepemimpinan dinilai penting untuk mempengaruhi dan membangkitkan semangat karyawan agar bersedia bertanggung jawab secara penuh terhadap usahanya mencapai atau bahkan melampaui tujuan perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Aspek lain yang juga dapat mempengaruhi kepemimpinan adalah kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mengarahkan atau mempengaruhi anggotanya dalam melakukan berbagai aktivitas disuatu organisasi. Maksud dari proses ialah bagaimana seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi kepadabawahannya, memberikan motivasi untuk mencapai tujuan organisasi, dan untuk membantumenciptakan suasana kerja agar karyawan bisa produktif dalam bekerja (Daryanto & Abdullah, 2013).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Muizu (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan, baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan (Munparidi, 2012) menyatakan bahwa menurut hasil analisa data ternyata kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dalam penelitian ini diajukan hipotesis dengan rumusan sebagai berikut:

Hd1: TQM memediasi hubungan antara *leadership* dan kinerja manajerial

2.8.9. TQM Memediasi Bubungan Antara *Training* dan Kinerja Manajerial

Total Quality Management (TQM) secara harfiah berasal dari kata “total” yang berarti keseluruhan atau terpadu, “*quality*” yang berarti kualitas, dan “management” telah disamakan dengan manajemen dalam bahasa Indonesia yang diartikan dengan pengelolaan. Jadi dari asal katanya “*Total Quality Management*” dapat diartikan manajemen mutu terpadu atau manajemen kualitas terpadu. *Total Quality Management* (TQM) disebut juga dengan Manajemen Mutu Terpadu atau Manajemen Kualitas Terpadu adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan manfaat bagi semua anggota organisasi.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negoisasi, dan perwakilan/representasi. Manajemen adalah ilmu yang menggunakan orang lain dalam usaha mencapai suatu tujuan dengan menggunakan fungsi manajemen: perencanaan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Sedangkan manajer adalah orang yang menerapkan manajemen dalam mengemban tugas yang diterimanya guna mencapai tujuan perusahaan untuk menghasilkan laba. kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi. Dengan demikian dalam penelitian ini diajukan hipotesis dengan rumusan sebagai berikut:

Hd2: TQM memediasi hubungan antara *training* dan kinerja manajerial

2.8.10. TQM Memediasi Hubungan Antara *Environmental Management* dan Kinerja Manajerial

Penerapan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, artinya semakin tinggi penerapan TQM semakin tinggi kinerja manajerial, hal ini mengindikasikan bahwa TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Singkatnya TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Tujuannya

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

adalah untuk menjamin bahwa pelanggan puas terhadap barang dan jasa yang diberikan, serta menjamin bahwa tidak ada pihak yang merasa dirugikan. TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas tingkat dunia. Manfaat TQM adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan.

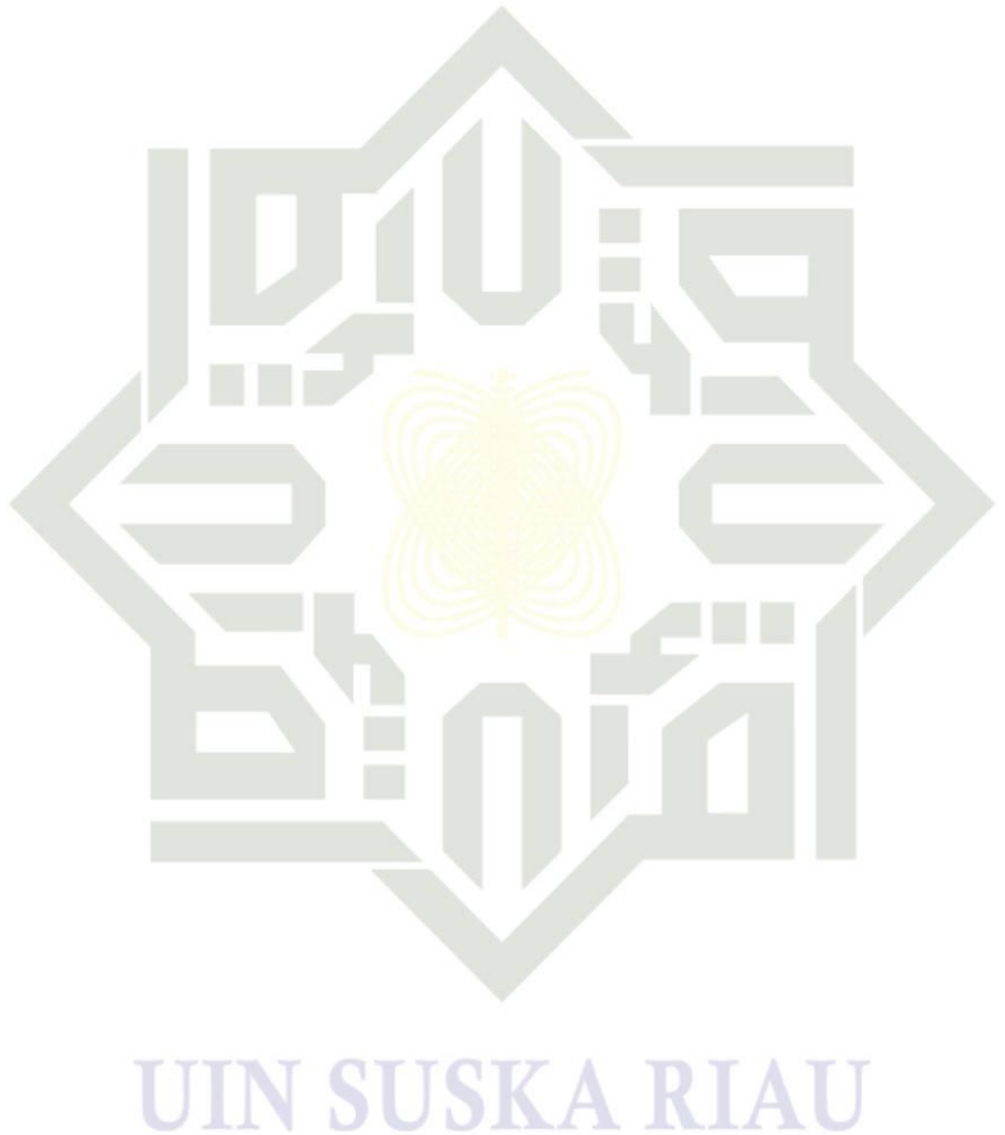
Hasil ini mendukung penelitian Demirbag et al (2006) menemukan bahwa TQM memiliki efek yang kuat pada UKM kinerja manajerial. Pengaruh Interaksi Penerapan TQM dengan Komitmen Organisasi terhadap kinerja manajerial Interaksi penerapan TQM dengan komitmen organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini mengindikasikan bahwa dukungan komitmen organisasi dalam penerapan TQM tidak dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena rasa mencintai organisasi bisa menjadi modal bagi manajerial untuk melakukan penerapan TQM yang semakin baik, sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial, apabila manajerial memiliki kemampuan untuk melakukan penerapan TQM yang baik. Namun sebaliknya rasa mencintai organisasi juga tidak bisa menjadi meningkatkan penerapan TQM apabila karyawan tidak memiliki metode penerapan TQM yang bagus, sehingga tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil ini mendukung penelitian Carolina (2012) yang menyatakan interaksi penerapan TQM dengan komitmen organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kinerja manajerial. Dengan demikian dalam penelitian ini diajukan hipotesis dengan rumusan sebagai berikut:

Hd3: TQM memediasi hubungan antara *environmental management* dan kinerja manajerial



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang menekankan pada pengujian teori-teori atau hipotesis-hipotesis melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dalam angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statis dan permodelan sistematis. Penelitian ini merupakan penelitian pendekatan kuantitatif yaitu satu penelitian yang berusaha mencari pengaruh variabel tertentu terhadap variabel yang lain dalam kondisi yang terkontrol secara ketat yang merupakan penelitian kausal atau sebab akibat.

Metode *vignette* adalah penggunaan cerita atau skenario singkat yang menggambarkan situasi yang diteliti. *Vignette* ini diberikan kepada responden untuk membaca dan memberikan respons terhadap sketsa tersebut (Halkier, 2010). Penelitian dengan menggunakan metode *vignette* dapat dilakukan dalam berbagai bidang seperti psikologi, sosiologi, dan ekonomi. Tujuan dari penelitian dengan menggunakan metode *vignette* adalah untuk memahami pandangan dan perspektif responden terhadap situasi yang diteliti dan untuk memperoleh wawasan tentang bagaimana mereka mempersepsikan situasi tersebut.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3.2. Lokasi

lokasi Tempat/lokasi yang akan diteliti oleh peneliti adalah Rumah Sakit yang ada di Pekanbaru.

Tabel 3. 1 Daftar Rumah Sakit Type A, B dan C

Nama Rumah Sakit	Type	Izin Penelitian
RS Jiwa Tampan	A	Tidak memperoleh izin
RSUD Arifin Achmad	B	Tidak memperoleh izin
RS Umum Awal Bros Pekanbaru	B	Tidak memperoleh izin
RS Umum Eka Hospital Pekanbaru	B	Tidak memperoleh izin
RS Santa Maria Pekanbaru	B	Tidak memperoleh izin
RS Umum Syafira	C	Tidak memperoleh izin
RS Ibu dan Anak Andini	C	Tidak memperoleh izin
RS Umum Prima Pekanbaru	C	Tidak memperoleh izin
RS Umum Islam Ibnu Sina	C	Tidak memperoleh izin
RS Ibu dan Anak Zainab	C	Sudah Memperoleh izin
RS Daerah Madani Kota Pekanbaru	C	Sudah Memperoleh izin
RS Prof. Dr. Tabrani	C	Tidak memperoleh izin
RS Umum Awal Bros Panam	C	Tidak memperoleh izin
RS Ibu Anak Budhi Mulia	C	Tidak memperoleh izin
Aulia Hospital	C	Tidak memperoleh izin
RS Umum Daerah Petala Bumi	C	Tidak memperoleh izin
RS Ibu dan Anak Annisa	C	Tidak memperoleh izin
RS Hermina Pekanbaru	C	Tidak memperoleh izin
RS Umum Sansani	C	Tidak memperoleh izin

Sumber : RS Online

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3.3. Populasi dan Sampel

Sekaran & Bougie (2013) menjelaskan populasi merupakan sekelompok orang, kejadian, atau berbagai hal yang menarik untuk diteliti oleh peneliti. Dapat disimpulkan bahwa populasi adalah obyek maupun subyek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah-masalah penelitian. Populasi dalam penelitian seluruh karyawan yang bekerja di Rumah Sakit *Type C* yang ada di Pekanbaru yaitu Rumah Sakit Madani dan Rumah Sakit Anak dan Ibu Zainab. Pada penelitian ini teknik pengambilan sample menggunakan metode *disproportionate stratified random sampling* teknik pengambilan sampel yang digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata tetapi kurang proposional (Sugiyono, 2019). Populasi adalah keseluruhan individu, objek, atau peristiwa yang menjadi target penelitian. Populasi dalam penelitian harus jelas dan spesifik. Misalnya, jika penelitian tentang mahasiswa, maka populasi adalah seluruh mahasiswa di universitas yang diteliti.

Sampel adalah bagian atau subset dari populasi yang diambil sebagai representasi dari populasi. Sampel yang diambil harus memenuhi kriteria tertentu dan memiliki karakteristik yang sama dengan populasi. Pengambilan sampel yang baik akan memastikan bahwa hasil penelitian dapat diterapkan pada populasi secara lebih umum (Gay et al., 2012). Kriteria penentuan adalah karyawan non medis di Rumah Sakit Daerah Madani dan Rumah Sakit Ibu dan Anak Zainab.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Populasi dalam penelitian seluruh karyawan yang bekerja di RSD Madani berjumlah 610 karyawan dan RSIA Zainab berjumlah 220 karyawan. Pada penelitian ini teknik pengambilan sample menggunakan metode *disproportionate Stratified Random Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata tetapi kurang proposional (Sugiyono, 2019). Teknik sampling ini dirasa tepat untuk digunakan karena populasinya berstrata dan memiliki jumlah yang berbeda. Kriteria penentuan adalah karyawan non medis, mengingat jumlah karyawan yang banyak peneliti menentukan dengan mengambil sampel persetiap subdivisi disetiap rumah sakit. Adapun jumlah sample dalam penelitian ini pada RSD Madani sebanyak 44 dan pada RSIA Zainab sebanyak 32 yang mana diambil dari semua pegawai atau karyawan non medis.

3.4. Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Variabel yang digunakan dalam penelitian dapat diklasifikasikan menjadi:

1. Variabel independen (bebas), merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel independen adalah variabel yang nilai-nilainya tidak bergantung pada variabel lainnya, biasanya

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- disimbolkan dengan X. Variabel itu digunakan untuk meramalkan atau menerangkan nilai variabel yang lain. Variable independen dalam penelitian ini adalah *leadership*, dimana instrumen penelitiannya di adopsi dan di adaptasi dari penelitian Gibson et al. (2009). Pemimpin sebagai sebuah agen perubahan, harus dapat memotivasi anggotanya untuk dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. *Training* menggunakan instrumen yang diadopsi dari penelitian Claver- Cortés et al. (2008). Selanjutnya *Enviromental Management* dimana instrumen penelitiannya di adaptasi dan diadopsi (Álvarez Gil et al., 2001) dengan beberapa penyesuaian sehingga lebih sesuai dengan kondisi sesungguhnya dan kondisi di Indonesia.
2. Variabel dependen (terikat) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat adalah variabel yang nilai-nilainya bergantung pada variable lainnya, biasanya disimbolkan dengan Y. Variabel itu merupakan variable yang diramalkan atau diterangkan nilainya. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial yang mana instrumen pemelitian ini di adaptasi dari penelitian Utari (2013).
 3. Variabel Intervening (penghubung) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antar variabel independen dan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variable intervening dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management (TQM)*. Instrument yang digunakan dalam

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

penelitian ini di adopsi dan di adaptasi dari penelitian Meidiyana et al (2014).

Tabel 3. 2 Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Dimensi/Indikator	Skala
<i>Leadership</i> (X1)	<i>Leadership</i> merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.	1) Kepemimpinan direktif 2) Kepemimpinan partisipatif 3) Kepemimpinan delegatif 4) Kepemimpinan transformasional (Gibson et al., 2009)	Ordinal
<i>Training</i> (X2)	<i>Training</i> adalah jenis kegiatan yang direncanakan, sistematis dan hasilnya meningkatkan tingkat keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif.	1) Materi yang dibutuhkan 2) Metode yang digunakan 3) Kemampuan instruktur pelatihan 4) Peserta pelatihan 5) Evaluasi pelatihan (Mangkunegara, 2017)	Ordinal
<i>Environmental Management</i> (X3)	Suatu kerangka kerja yang dapat diintegrasikan ke dalam proses-proses bisnis yang ada untuk	1) Memperhitungkan penghematan dan biaya lingkungan dalam anggarannya 2) Memberikan pelatihan kepada	Ordinal

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Variabel	Definisi	Dimensi/Indikator	Skala
	mengenal, mengukur, mengelola dan mengontrol dampak-dampak lingkungan secara efektif, dan oleh karenanya merupakan resiko-resiko lingkungan.	karyawan tentang masalah lingkungan 3) Mengutamakan pembelian produk ekologi (dapat terurai secara hayati, dapat digunakan kembali, dapat didaur ulang, dll.) 4) Menggunakan argumen ekologis dalam kampanye pemasarannya 5) Memfasilitasi kolaborasi pelanggan dalam perlindungan lingkungan (penggantian handuk secara sukarela, dll.) 6) Menerapkan praktik penghematan energi dan air 7) Membuat koleksi selektif kertas, minyak, kaca, dll. (Álvarez Gil et al., 2001)	
Kinerja Manajerial (Y)	Efektivitas sistem informasi akuntansi merupakan suatu output yang memberikan gambaran sejauh	1) Perencanaan 2) Investigasi 3) Koordinasi 4) Evaluasi 5) Supervisi 6) Pengaturan staff 7) Negosiasi	Ordinal

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Variabel	Definisi	Dimensi/Indikator	Skala
	mana target atau tujuan/ keberhasilan dapat dicapai dengan baik secara kualitas maupun waktu, yang berorientasi pada output yang dihasilkan	8) Representasi (Nengsy, 2017)	
<i>Total Quality Management</i> (Z)	TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Pada dasarnya TQM berfokus pada perbaikan terus menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Manajemen berkomitmen terhadap kualitas 2) Kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan dapat diketahui oleh Perusahaan 3) Perusahaan berkolaborasi dengan perantara untuk meningkatkan produk yang ditawarkan di perusahaan 4) Perusahaan berkolaborasi dengan pemasok untuk meningkatkan produk ditawarkan di Perusahaan 5) Staf perusahaan menerima pelatihan terkait kualitas isu terkait kualitas 6) Mendorong motivasi karyawan 7) Semua staf terlibat 	Ordinal

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Variabel	Definisi	Dimensi/Indikator	Skala
		<p>dalam elaborasi produk yang ditawarkan</p> <p>8) Perbaikan diidentifikasi dalam proses pemberian layanan</p> <p>9) Kepatuhan obyektif dipantau dan penyimpangan diperbaiki</p> <p>10) Budaya yang berfokus pada peningkatan berkelanjutan dari produk yang ditawarkan sedang berjalan</p> <p>(Claver- Cortés et al., 2008)</p>	

Sumber : Peneliti, (2023)

Dalam tabel operasional variabel diatas, semua variabel menggunakan skala ordinal. Skala ordinal menurut Sugiyono (2019) adalah skala pengukuran yang tidak hanya menyatakan kategori, tetapi juga menyatakan peringkat *construct* yang diukur dengan tujuan untuk memberikan informasi berupa nilai pada jawaban. Berdasarkan penjelasan diatas, maka skala yang di gunakan ialah skala ordinal dengan tujuan untuk memberikan informasi berupa suatu nilai pada jawaban. Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner ini adalah skala likert

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4 poin. Penggunaan skala likert 4 poin dikarenakan dapat menjangkau strata penelitian yang lebih akurat dikarenakan kategori jawaban yang dipilih responden tidak memiliki keraguan (Hertanto, 2017).

3.4.1. Instrumen Penelitian

Terdapat 2 jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak lain secara tidak langsung, memiliki hubungan dengan penelitian yang. Menurut Sugiyono (2019) data primer merupakan data yang dikumpulkan sendiri oleh perorangan atau suatu organisasi langsung melalui objeknya. Data primer dikumpulkan dengan teknik penyebaran kuesioner, yaitu Angket atau kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini bersifat tertutup (*close-ended*) dimana pertanyaan-pertanyaan yang diberikan kepada responden sudah dalam bentuk pilihan jawaban. Jadi kuesioner jenis ini responden tidak diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat. Dalam penelitian ini, peneliti akan menyebarkan kuesioner (angket) kepada Karyawan yang memiliki jabatan pada Rumah Sakit *Type C* di Pekanbaru yang merupakan responden dalam penelitian akan menjawab kuesioner yang berisi pernyataan yang terkait dengan masalah penelitian ini.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Skala pengukuran digunakan untuk melakukan pengukuran dengan tujuan menghasilkan data kuantitatif yang akurat. Skala likert merupakan skala yang berisi empat tingkatan jawaban mengenai kesetujuan responden terhadap statement atau pernyataan yang dikemukakan melalui opsi jawaban yang disediakan. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan.

3.5. Metode Pengolahan Data

3.5.1. *Structural Equation Modelling (SEM) Berbasis Variance – PLS*

Dalam penelitian ini, digunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)* sebagai model persamaan *Structural Equation Modelling (SEM)* berbasis komponen atau varian. Sebagai pendekatan alternative, PLS bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian, yang dijelaskan oleh (Ghozali & Latan, 2015). Metode analisis PLS ini sangat powerful karena tidak banyak membutuhkan asumsi, seperti data harus terdistribusi normal atau sampel harus besar. PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan adanya hubungan antar variabel laten serta mengkonfirmasi teori-teori.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Analisis Statistik Deskriptif

Pengujian hipotesis dilakukan terlebih dahulu dengan maksud untuk memahami realitas dari data variabel-variabel yang terlibat sesuai fakta yang ada. Hasil deskriptif berupa chart dan grafik dengan data yang bersifat kategorikal dan berupa statistik-statistik kelompok yang terdiri dari means dan varians dengan data yang tidak bersifat kategorikal (Azwar, 2018). Menurut Creswell (2008) analisis deskriptif bertujuan melihat gambaran data yang didapatkan dari nilai standar deviasi, nilai rata-rata, dan rentang skor.

3.5.2. Model Pengukuran atau *Outer Model*

a) Uji Validitas

Uji validitas menurut Sugiyono (2019) adalah proses penilaian atau pengujian apakah instrumen atau alat ukur yang digunakan dalam penelitian dapat digunakan untuk mengukur variabel yang ingin diukur atau tidak. Validitas instrumen adalah tingkat ketepatan pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut. Outer model dengan indikator reflektif dievaluasi melalui validitas convergent dan discriminant dari indikator pembentuk konstruk laten dan composite reliability serta cronbach alpha untuk blok indikatornya (Ghozali & Latan, 2015)(Ghozali, 2015). Uji yang dilakukan pada outer model yaitu :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. *Convergent Validity*

Nilai *convergent validity* dapat dilihat dari korelasi antara score item atau indikator dengan konstraknya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi di atas 0,7, namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, nilai loading faktor 0,5 – 0,6 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015).

2. *Discriminant Validity*

Nilai ini merupakan nilai *cross loading factor* yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai *loading* dengan konstruk yang lain. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik dari pada blok lainnya. Cara lain untuk mengukur dan menguji *discriminant validity* adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Menurut Fornell dan Larcker dalam Ghozali & Latan (2015) *discriminant validity*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model (Ghozali & Latan, 2015).

3. *Composite Reliability*

Nilai *composite reliability* harus $> 0,7$ untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai $0,6 - 0,7$ masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory* (Ghozali & Latan, 2015).

b) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu pengujian konsistensi instrumen untuk mengukur suatu objek yang sama dan menghasilkan hasil yang sama atau konsisten. Pengujian reliabilitas menggunakan Alpha Cronbachs (Sugiyono, 2019).

3.5.3. Model Struktural atau *Inner Model*

Menurut Ghozali & Latan (2015) *Inner model*, juga dikenal sebagai *inner relation*, *structural model*, dan *substantive theory* adalah sebuah model yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Dalam evaluasi model struktural, terdapat beberapa teknik analisis yang dapat digunakan seperti *R-square* untuk variabel dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance*, serta uji *t* dan signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

evaluasi model dengan *Partial Least Square* (PLS), diawali dengan mengevaluasi *R-square* untuk setiap variabel laten dependen, dengan interpretasi yang serupa dengan regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substansial. Selain melihat nilai *R-square*, *Q-square* prediktif relevansi juga dapat dievaluasi untuk model konstruktif pada model PLS. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

3.5.4. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis, digunakan analisis full model *structural equation modeling* (SEM) dengan menggunakan SmartPLS. Full model *structural equation modeling* tidak hanya digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi juga untuk menjelaskan apakah ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali & Latan, 2015). Untuk menguji hipotesis, nilai *Path Coefficient* dihitung pada pengujian *inner model*. Hipotesis dapat diterima jika nilai T-statistik lebih besar dari T tabel 1,96 (α 5%), yang berarti jika nilai T-statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel, hipotesis dapat dianggap diterima atau terbukti (Jogiyanto, 2015).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3.6. *Vignette Procedure*

Vignette procedure adalah metode penelitian yang digunakan untuk mempelajari persepsi, sikap, dan perilaku individu terhadap situasi tertentu yang dibuat dalam bentuk naratif pendek atau skenario. *Vignette procedure* adalah suatu metode penelitian yang menggunakan skenario atau cerita pendek untuk memunculkan situasi tertentu yang akan diobservasi dan diukur dalam sebuah penelitian. Dalam *vignette procedure*, responden akan diminta untuk membaca skenario atau cerita pendek yang berkaitan dengan topik penelitian dan kemudian diminta untuk memberikan respons atau tanggapan terhadap situasi yang dihadapi dalam skenario tersebut.

Dalam *vignette procedure*, skenario yang dibuat harus terstruktur dan konsisten dalam hal konten, gaya bahasa, dan konteks. Skenario tersebut juga harus dapat memunculkan situasi yang realistis dan dapat diterapkan dalam konteks penelitian. Data yang dikumpulkan dari responden akan dianalisis menggunakan teknik analisis data statistik untuk menguji hipotesis penelitian.

Prosedur *Vignette* dapat digunakan dalam berbagai bidang, seperti psikologi, sosiologi, ekonomi, dan lain sebagainya. Dalam bidang manajemen, prosedur *vignette* dapat digunakan untuk menguji pengaruh faktor-faktor manajerial terhadap kinerja organisasi atau individu. Metode ini dapat menghasilkan data yang lebih konsisten dan valid,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

karena responden akan memberikan tanggapan berdasarkan situasi yang sama dalam setiap skenario yang dibaca (Terjesen et al., 2009).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh faktor manajerial terhadap kinerja manajerial di moderasi TQM pada rumah sakit di Pekanbaru. Adapun prosedur eksperimen yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Penentuan sampel

Peneliti dapat menggunakan teknik *purposive sampling* untuk memilih rumah sakit yang menjadi subjek penelitian. Kriteria yang dapat digunakan untuk pemilihan rumah sakit adalah rumah sakit yang telah menerapkan Total Quality Management (TQM) dan memiliki manajer yang bertanggung jawab atas kinerja rumah sakit.

2. Pengumpulan data

Data dapat dikumpulkan melalui kuesioner yang diberikan kepada manajer rumah sakit. Kuesioner dapat berisi pertanyaan tentang faktor manajerial dan kinerja manajerial, serta penggunaan TQM di rumah sakit. Data yang terkumpul kemudian akan diolah menggunakan program statistik.

3. Analisis data

Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan analisis regresi. Regresi berganda dapat digunakan untuk menguji pengaruh

faktor manajerial (seperti kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan pengelolaan sumber daya) terhadap kinerja manajerial, dengan variabel moderasi TQM. Pada tahap analisis ini, peneliti juga dapat melakukan uji asumsi dan uji kelayakan model untuk memastikan validitas hasil analisis.

4. Interpretasi hasil

Hasil analisis akan digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Jika hasil analisis menunjukkan bahwa faktor manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial di moderasi TQM, maka hipotesis dapat diterima. Sebaliknya, jika hasil analisis tidak signifikan, maka hipotesis akan ditolak.

5. Penyusunan laporan

Hasil penelitian akan disusun dalam bentuk laporan yang dapat dipublikasikan. Laporan ini akan mencakup ringkasan hasil penelitian, kesimpulan, dan saran untuk penelitian selanjutnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB V

KESIMPULAN & SARAN

5.1 Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh *Leadership (X1)*, *Training (X2)*, *Enviromental Management (X3)* terhadap Kinerja manajerial (Y) dengan *Total Quality Management (Z)* sebagai variable mediasi. Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut

Hasil pengujian hipotesis pertama, menunjukkan bahwa *Leadership (X1)* tidak berpengaruh signifikan terhadap TQM pada rumah sakit di Pekanbaru, Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa *Training (X2)* berpengaruh signifikan terhadap TQM pada rumah sakit di Pekanbaru.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *Enviromental Management (X3)* berpengaruh signifikan terhadap TQM pada rumah sakit di Pekanbaru. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa *Leadership (X1)* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada rumah sakit di Pekanbaru, Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa *Training (X2)* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada rumah sakit di Pekanbaru.

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa *Enviromental Management (X3)* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada rumah sakit di Pekanbaru, Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa *Total Quality Management (Z)* berpengaruh signifikan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada rumah sakit di Pekanbaru. Hasil pengujian hipotesis kedelapan menunjukkan bahwa *Leadership (X1)* berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) Melalui *Total Quality Management (Z)* sebagai variable mediasi pada rumah sakit di Pekanbaru, Hasil pengujian hipotesis kesembilan menunjukkan bahwa *Training (X2)* berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) Melalui *Total Quality Management (Z)* sebagai variable mediasi pada rumah sakit di Pekanbaru. Hasil pengujian hipotesis kesepuluh menunjukkan bahwa *Environmental Management (X3)* berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) Melalui *Total Quality Management (Z)* sebagai variable mediasi pada rumah sakit di Pekanbaru.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Peneliti mengakui bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat keterbatasan-keterbatasan yang ada seperti :

- a. Responden yang digunakan dalam penelitian masih sedikit dan hanya terfokus pada rumah sakit yang ada di Pekanbaru.
- b. Banyaknya objek penelitian yang menolak untuk memberi izin penelitian

5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian di atas, dapat diperoleh saran sebagai berikut:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Bagi Akademis

Untuk kalangan akademis, diharapkan dari hasil penelitian ini selanjutnya dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang memiliki tema serupa.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang mempengaruhi yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
- b. Untuk penelitian selanjutnya agar menggunakan memperluas sampel penelitian lagi agar mendapat hasil yang lebih maksimal.
- c. Penelitian ini menggunakan metode *vignette* ini relative baru di bidang akuntansi, sehingga masih banyak kelemahan dalam merancang instrument penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya bisa menggunakan metode lainnya, seperti metode survey ataupun metode eksperimen



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR PUSTAKA

- Abirayya, A., Alshurideh, M., Marzouqi, A. A., Diabat, O. A., Alfarsi, A., Salloum, S. A., Alawadhi, D., & Alzarouni, A. (2020). Critical Success Factors Affecting the Implementation of TQM in Public Hospitals: A Case Study in UAE Hospitals. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10).
- Aina, A. (2017). Pengaruh Etika Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Kampar. *Kutubkhanah*, 19(1), 94–111.
- Alfar, E., Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., & Testa, F. (2018). Quality and Environmental Management Linkage: A Review of the Literature. *Sustainability*, 10(11), 4311. <https://doi.org/10.3390/su10114311>
- Alshourah, S. (2021). Total quality management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals. *Management Science Letters*, 67–76. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.029>
- Álvarez Gil, M. J., Burgos Jiménez, J., & Céspedes Lorente, J. J. (2001). An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega*, 29(6), 457–471. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(01\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(01)00033-0)
- Amin, A., Saeed, R., & Iqbal, A. (2013). The Impact of Employees Training On the Job Performance in Education Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(9), 1273–1278. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.17.09.12289>
- Angelina, R., Kamilah, & Yusraini. (2012). EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT, REWARD SYSTEMS AND ORGANIZATION COMMITMENT TO MANAGERIAL PERFORMANCE IN HOSPITAL IN PEKANBARU. *Jurnal FE Universitas Riau*, 37–47.
- Azwar, S. (2018). *Metode penelitian psikologi* (edisi II). Pustaka Pelajar.
- Badoun, S. D., Salem, M. Z., & Omran, O. A. (2018). Assessment of TQM implementation level in Palestinian healthcare organizations: The case of Gaza Strip hospitals. *The TQM Journal*, 30(2), 98–115. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2017-0034>



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Boboli, S. A., & Reiche, M. (2013). A model for sustainable business excellence: Implementation and the roadmap. *The TQM Journal*, 25(4), 331–346. <https://doi.org/10.1108/17542731311314845>
- Boranta, N., Psomas, E. L., & Pantouvakis, A. (2017). Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance: Evidence from the hotel industry of Greece. *The TQM Journal*, 29(1), 147–166. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2015-0142>
- Cakaplah. (2022, May 10). *Jumlah THL Diduga Capai 600 Orang, Dewan akan Sidak RSD Madani*. Cakaplah. <https://www.cakaplah.com/berita/baca/90425/2022/10/05/jumlah-thl-diduga-capai-600-orang-dewan-akan-sidak-rsd-madani/>
- Cakaplah. (2023). *THL RS Madani Pekanbaru Belum Gajian 2 Bulan, Dirut: Cair sebelum Puasa*. Cakaplah. <https://www.cakaplah.com/berita/baca/96471/2023/03/13/thl-rs-madani-pekanbaru-belum-gajian-2-bulan-dirut-cair-sebelum-puasa/>
- Calvo-Mora, A., Picón, A., Ruiz, C., & Cauzo, L. (2013). The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 115–143. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2012-0355>
- Carolina, Y. (2012). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat yang Listing di BEI). *Jurnal Akuntansi*, 4(2), 175–186.
- Chavez, R., Gimenez, C., Fynes, B., Wiengarten, F., & Yu, W. (2013). Internal lean practices and operational performance: The contingency perspective of industry clockspeed. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(5), 562–588. <https://doi.org/10.1108/01443571311322724>
- Claver- Cortés, E., Pereira- Moliner, J., José Tarí, J., & Molina- Azorín, J. F. (2008). TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry. *Industrial Management & Data Systems*, 108(2), 228–244. <https://doi.org/10.1108/02635570810847590>
- Creswell, J. W. (2008). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd Edition). Sage Publications, Inc.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

- Cukovic, S. (2003). Environmentally Responsible Manufacturing: The development and validation of a measurement model. *European Journal of Operational Research*, 146(1), 130–155. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00182-0](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00182-0)
- Dayanto, & Abdullah. (2013). *Pengantar ilmu manajemen dan komunikasi*. Prestasi Pustaka.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829–847. <https://doi.org/10.1108/17410380610678828>
- Dessler, G. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). PT Indeks.
- detiksumut. (2022, November 22). *Pegawai-Tenaga Medis RSUD Madani Pekanbaru Ngeluh Gaji Dipotong 50 %*. detiksumut. <https://www.detik.com/sumut/berita/d-6420563/pegawai-tenaga-medis-rsud-madani-pekanbaru-ngeluh-gaji-dipotong-50->
- Dewi, I. G. A. A. N. S. N., & Indraswarawati, S. A. P. A. (2023). Pengaruh TQM, Karakteristik Sia Dan Environmntal Uncertinty Terhadap Kinerja Manajerial Di Instansi Pemerintahan Daerah Kabupaten Jembrana. *Hita Akuntansi dan Keuangan*, 4(1), 314–324. <https://doi.org/10.32795/hak.v4i1.3595>
- Eltaga, D. A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*.
- Essel, R. E. (2020). Assessing Total Quality Management (TQM) Effect on Hospital Performance in Ghana Using a Non-Probabilistic Approach: The Case of Greater Accra Regional Hospital (GARH). *Metamorphosis*, 19(1), 29–41. <https://doi.org/10.1177/0972622520949091>
- Faloudah, A. A., Qasim, S., & Bahumayd, M. (2015). Total Quality Management in Healthcare. *International Journal of Computer Applications*, 120(12).
- Firdaus, R. H., & Irfan, A. (2023). From Compliance to Excellence: The TQM Story in Indonesian Health Service Providers. *Proceeding of International Conference on Business Management and Accounting (ICOBIMA)*, 2(1), 9–17. <https://doi.org/10.35145/icobima.v2i1.3518>

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Fitriana, A., Putra, A. H. P. K., Ilyas, G. B., & Mustapa, Z. (2020). Relationship of TQM on Managerial Performance: Evidence From Property Sector in Indonesia. *Journal of Distribution Science*, 18(1), 47–57. <https://doi.org/10.15722/JDS.18.1.202001.47>
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. W. (2012). *Educational research: Competencies for analysis and applications* (10th ed). Pearson.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2009). *Organizational Behavior, Structure, Processes* (Thirteenth Edition). McGraw Hill.
- Glinkowska, B., & Kaczmarek, B. (2015). Classical and modern concepts of corporate governance (Stewardship Theory and Agency Theory). *Management*, 19(2), 84–92. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0015>
- Gözükara, İ., Çolakoğlu, N., & Şimşek, Ö. F. (2019). Development culture and TQM in Turkish healthcare: Importance of employee empowerment and top management leadership. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(11–12), 1302–1318. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1366266>
- Halkier, B. (2010). Methodological practicalities in using vignettes: Examples from researching cultural diversity in healthcare. *Qualitative Health Research*, 20(7), 1003–1014.
- Haming, M. (2012). *Manajemen produksi modern: Operasi manufaktur dan jasa* (2nd ed.). Bumi Aksara.
- Haoum, F. C., Kosasih, F. G., & Safariningsih, R. T. H. (2022). Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Rumah Sakit. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4(3), Article 3. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v4i3.950>
- Hendrani, D. G. A. H., & Gorda, .A.N. Eddy Supriyadinata. (2021). IMPLEMENTASI TQM MODEL RATI PADA LAYANAN KESEHATAN RUMAH SAKIT DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0. *BALI HEALTH JOURNAL*, 5(1). <http://ejournal.unbi.ac.id/index.php/BHJ/article/view/248/139>



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Hiyanto, M., & Alhudri, S. (2015). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (Tqm) terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pln (Persero) Ranting Bangkinang. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau*, 2(2), 1–14.
- Hentanto, E. (2017). Perbedaan Skala Likert Lima Skala dengan Modifikasi Skala Likert Empat Skala. *Jurnal Metodologi Penelitian*, 1(1), 1–4.
- Iktiyarini, P. F., & Machmuddah, Z. (2019). Sistem Akuntansi Manajemen Memediasi Gaya Kepemimpinan dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Perspektif Akuntansi*, 2(1), 89–108. <https://doi.org/10.24246/persi.v2i1.p89-108>
- Irawan, R. R. (2019). Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 26(1), 82–92.
- Irfan, A., & Handayani, D. (2015). Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Terhadap Kinerja Pedagang dan Kepuasan Konsumen: Tinjauan pada Pasar Senggol Panam Pekanbaru. *Simposium Nasional Akuntansi XVIII*.
- Istiqomah, W. F., Listyorini, P. I., & Yuliani, N. (2021). ANALISIS MANAJEMEN MUTU TERPADU (TQM) DALAM PELAYANAN RUMAH SAKIT. *Prosiding Seminar Informasi Kesehatan Nasional*, 219–225.
- Jaca, C., & Psomas, E. (2015). Total quality management practices and performance outcomes in Spanish service companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(9–10), 958–970. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1068588>
- Jeri, R. (2018). TEORI STEWARDSHIP DAN GOOD GOVERNANCE. *Economics Bosowa*, 4(3), Article 3.
- Jesus Alvarez, M., Jaca, C., Viles, E., & Colomer, A. (2012). Quality management in hotels in the Basque Country. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 4(1), 51–60. <https://doi.org/10.1108/17566691211219724>
- Johiyanto. (2015). *Konsep & Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. BPFÉ.
- Kaasa, A., Akinci, F., EsatoÈlu, A. E., Parsons, A. L., & Sarp, N. (2007). An Evaluation of the Opinions of Hospital Employees Regarding the



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Contribution of Internal Marketing to the Application of Total Quality Management in Turkey. *Health Marketing Quarterly*, 24(3–4), 167–187. <https://doi.org/10.1080/07359680802125279>

Kemenade, E. V., & Hardjono, T. W. (2019). Twenty-first century Total Quality Management: The Emergence Paradigm. *The TQM Journal*, 31(2), 150–166. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2018-0045>

Khan, R., & Bukhari, A. (2016). Effects of Leadership Style on Health Care Organizational Performance: A Survey of Selected Tertiary Care Hospital in Karachi, Pakistan. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 05(03). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000333>

Kumar, V., & Sharma, R. R. K. (2018). Leadership styles and their relationship with TQM focus for Indian firms: An empirical investigation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(6), 1063–1088. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2017-0071>

Laili, M. D. N. (2016). PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. HARLIS TATA TAHTA DI BONTANG. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(4), 1140–1150.

Lam, S.-Y., Lee, V.-H., Ooi, K.-B., & Lin, B. (2011). The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organisations: An empirical analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(12), 1277–1297. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.631337>

Li, D., Zhao, Y., Zhang, L., Chen, X., & Cao, C. (2018). Impact of quality management on green innovation. *Journal of Cleaner Production*, 170, 462–470. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.158>

Madar, A. (2015). Implementation of total quality management Case study: British Airways. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 8(15), 25–132.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan / Anwar Prabu Mangkunegara* (14th ed.). PT. Remaja Rosdakarya.

mediacenterriau. (2023, July 28). *Pj Wali Kota Pekanbaru Ingatkan RSD Madani Layani Warga dengan Maksimal* [Text]. [mediacenter.riau.go.id. https://mediacenter.riau.go.id/read/79809/pj-wali-kota-pekanbaru-ingatkan-rsd-madani-la.html](https://mediacenter.riau.go.id/read/79809/pj-wali-kota-pekanbaru-ingatkan-rsd-madani-la.html)



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Madiyana, A. V., Rutiyarningsih, S., & Immanuela, I. (2014). PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN (REWARD) SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT INKA (PERSERO) MADIUN. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 02(01), 1–8. <https://doi.org/10.33508/jrma.v2i1.188>
- Mher. (2009). Assessment of Quality Management Practices Within the Healthcare Industry. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 105–113. <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2009.105.113>
- Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50, 41–54. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.01.008>
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Obstacles to TQM success in health care systems. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(2), 147–173. <https://doi.org/10.1108/09526861311297352>
- Mosadeghrad, A. M. (2014). Essentials of total quality management: A meta-analysis. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 27(6), 544–558. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-07-2013-0082>
- Mosadeghrad, A. M. (2015). Developing and validating a total quality management model for healthcare organisations. *The TQM Journal*, 27(5), 544–564. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2013-0051>
- Muzi, W. O. Z. (2014). PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *PEKBIS*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.31258/pekbis.6.1.1-13>
- Mulyani, S., & Wijayani, D. R. (2017). Penerapan TQM dan Kinerja Inovasi terhadap Kinerja Manajerial Industri Rokok Kabupaten Kudus. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.33603/jka.v1i2.697>
- Munparidi. (2012). PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, PELATIHAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA MUSI KOTA PALEMBANG. *Jurnal Orasi Bisnis Edisi Ke-VII*, 7(1).



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Namuddin, Awaluddin, A. I., Ahmad, H., & Aminuddin, S. N. (2023). Implementasi Total Quality Management di Rumah Sakit X Makassar: *Media Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia (MPPKI)*, 6(2), Article 2. <https://doi.org/10.56338/mppki.v6i2.3289>
- Nawaz, M. S., Hassan, M., Hassan, S., Shaukat, S., & Asadullah, M. A. (2014). Impact of Employee Training and Empowerment on Employee Creativity Through Employee Engagement: Empirical Evidence from the Manufacturing Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(4), 593–601. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.19.4.13618>
- Ningsy, H. (2017). PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN DAN AKUNTABILITAS TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V, PEKANBARU. *JURNAL AKUNTANSI DAN KEUANGAN*, 6(2), Article 2.
- Noreen, G. S., Kudakwashe, S., & Kudzanayi, G. (2016). “The Effectiveness’ of Total Quality Management In Service Quality of Ministry of Health and Child Care”. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 21(09), 95–98. <https://doi.org/10.9790/0837-2109029598>
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence / Text with Cases* (4th Edition). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315815725/total-quality-management-operational-excellence-john-oakland>
- Pawitasari, A. A. S. I. D., & Wirasedana, I. W. P. (2018). Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Komitmen Organisasi pada Kinerja Manajerial dengan Reward sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 2072. <https://doi.org/10.24843/EJA.2018.v25.i03.p17>
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., & José Tarí, J. (2012). Quality management, environmental management and firm performance: Direct and mediating effects in the hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 37, 82–92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.06.010>
- Prasanti, A. P., & Damayanti, N. A. (2015). Pengaruh Penerapan Prinsip Leadership, Employee Involvement, dan Continuous Improvement terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Indonesian Journal of Health Administration*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.20473/jaki.v3i2.2015.118-128>



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Pratama, A. A. N., & Maghfiroh, F. N. (2016). Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 7(1), 93. <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v7i1.93-117>
- Punakitikashem, P., Laosirihongthong, T., Adebanjo, D., & McLean, M. W. (2010). A study of quality management practices in TQM and non- TQM firms: Findings from the ASEAN automotive industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(9), 1021–1035. <https://doi.org/10.1108/02656711011084819>
- Puthanveetil, B. A., Vijayan, S., Raj, A., & Mp, S. (2021a). TQM implementation practices and performance outcome of Indian hospitals: Exploratory findings. *The TQM Journal*, 33(6), 1325–1346. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2020-0171>
- Puthanveetil, B. A., Vijayan, S., Raj, A., & Mp, S. (2021b). TQM implementation practices and performance outcome of Indian hospitals: Exploratory findings. *The TQM Journal*, 33(6), 1325–1346. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2020-0171>
- Putri, S. S. E., Sukri, S. A., & Djamil, N. (2022). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi, Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Kota Dumai. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 4(6), Article 6. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i6.9171>
- Qasrawi, B. T., Almahamid, S. M., & Qasrawi, S. T. (2017). The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance: An empirical investigation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(7), 1034–1055. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2015-0160>
- Rami, F., & Irfan, A. (2013). Dampak Penerapan Corporate Governance terhadap Kinerja Perusahaan Jakarta Islamic Index di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Review of Islamic Economics Finance, and Banking*, 1(2), 271–288.
- Rami, F., & Manurung, C. (2017). ANALISIS PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN KULTUR ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN ANTARA TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN KINERJA MANAJERIAL (Studi



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pada PT. Indah Kiat Pulp & Paper, Tbk. Perawang). *JURNAL AL-IQTISHAD*, 11(2), 76. <https://doi.org/10.24014/jiq.v11i2.3338>

Reynaldo, L. O., & Pondaag, J. J. (2018). ANALISIS PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. ANGKASA PURA 1 (PERSERO) BANDAR UDARA INTERNATIONAL SAM RATULANGI MANADO. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(3). <https://doi.org/10.35794/emba.v6i3.20229>

riauonline. (2023). *Ratusan THL RSD Madani Menaanti Gaji 2 Bulan, Kadiskes: Tinggal Pencairan di Bank*. RiauOnline. <https://www.riauonline.co.id/kota-pekanbaru/read/2022/12/24/ratusan-thl-rsd-madani-menaanti-gaji-2-bulan-kadiskes-tinggal-pencairan-di-bank>

RiauPos.co, R. (2022, November 24). *Gaji Ratusan THL RSD Madani Pekanbaru Dipotong*. RiauPos.co. <https://riaupos.jawapos.com/pekanbaru/24/11/2022/288572/gaji-ratusan-thl-rsd-madani-pekanbaru-dipotong.html>

RS Online. (n.d.). Ditjen Yankes. Retrieved May 26, 2023, from https://sirs.kemkes.go.id/fo/home/dashboard_rs?id=14

Rsia zainab. (2023). https://www.google.com/search?gs_ssp=eJzj4tFP1zcsqCo0TbKINzVgtFI1qDA2TDFNTE00MEtKMrJMSUmxMqgwSzFPTjQ0tEw2NTJNMzNP8uIuKs5MVKhKzMxLTAIAf9ITxw&q=rsia+zainab&oq=RSIA+Z&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUqDQgBEC4YrwEYxwEYgAQyBggAEEUYOzINCAEQLhivARjHARiABDIHCAIQABiABDIGCAMQRRg5MgYIBBBFGEAyBggFEEUYPDIGCAYQRRg8MgYIBxBFGDzSAQgzNjE2ajBqOagCALACAA&sourceid=chrome&ie=UTF-8

RSIA Zainab Pekanbaru. (2023). *RSIA Zainab Pekanbaru | Rumah Sakit Ibu dan Anak*. rsiazainab.co.id. <https://rsiazainab.co.id/akreditasi>

Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*, 2014, 537605. <https://doi.org/10.1155/2014/537605>

Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014). Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International Journal of*



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Conflict Management, 25(3), 214–225. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2012-0091>

Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163–176. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.10.001>

Sarwono, J., & Narimawati, U. (2015). *Membuat Skripsi, Tesis, dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*. Andi Offset.

Sekaran, U., & Bougie. (2013). *Research Methods for Business: A skill. Building Approach* (Edisi 5). John wiley@Sons.

Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1470891. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>

Sianipar, R. D. (2013). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi*, 1(1), Article 1. <http://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/akt/article/view/94>

Siva, V., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Zobel, T., & Isaksson, R. (2016). The support of Quality Management to sustainable development: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 138, 148–157. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.020>

Suhyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sultana, A., Irum, S., Ahmed, K., & Mehmood, N. (2012). *IMPACT OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A STUDY OF TELECOMMUNICATION SECTOR IN PAKISTAN*. 4(6).

Suanto, B. (2016). TOTAL QUALITY MANAGEMENT, PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM, REWARDS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO PERFORMANCE OF EMPLOYEES. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 1–10.

Svamin, S. (2019). Do patients really perceive better quality of service in private hospitals than public hospitals in India? *Benchmarking: An International Journal*, 26(2), 590–613. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2018-0055>



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Sweis, R. J., Al-Dweik, G. A., Alawneh, A. R., & Hammad, A. A. (2016). The relationship between total quality management practices and organisational performance at Jordanian hospitals. *Int. J. Business Innovation and Research*, *10*(4), 519–542.
- Talib, F., Asjad, M., Attri, R., Siddiquee, A. N., & Khan, Z. A. (2019). Ranking model of total quality management enablers in healthcare establishments using the best-worst method. *The TQM Journal*, *31*(5), 790–814. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2019-0118>
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2012). Total quality management in service sector: A literature review. *International Journal of Business Innovation and Research*, *6*(3), 259. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2012.046628>
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, *17*(3), 320–337. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>
- Tribunpekanbaru.com. (2023). *Jasa Dokter Spesialis Belum Dibayarkan, Tim Gabungan Lakukan Penelusuran di RSD Madani Pekanbaru*. Tribunpekanbaru.com. <https://pekanbaru.tribunnews.com/2023/07/06/jasa-dokter-spesialis-belum-dibayarkan-tim-gabungan-lakukan-penelusuran-di-rsd-madani-pekanbaru>
- Uttri, D. R. (2013). Pengaruh Total Quality Management Dan Pengendalian Personal Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Hotel Bintang 2,3 dan 4 di Kota Padang). *Jurnal Akuntansi*, *1*(2), Article 2. <https://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/akt/article/view/616>
- Venkateshwarlu, N., Agarwal, A., & Kulshreshtha, M. (2011). Implementation of TQM: A Case Study in an Auto Company. *Asia Pacific Business Review*, *7*(2), 74–82. <https://doi.org/10.1177/097324701100700207>
- Wahyudi, A., Ngumar, S., & Suryono, B. (2019). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA MANAJERIAL PERANGKAT DESA (STUDI PADA PERANGKAT DESA DI KABUPATEN SUMBAWA). *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, *8*(8), Article 8. <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/4257>
- Wang, C.-H., Chen, K.-Y., & Chen, S.-C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119–129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.013>

Wathanachchi, N., Handa, Y., Karandagoda, K. K. W., Pathirage, P. P., Tennakoon, N. C. K., & Pullaperuma, D. S. P. (2007). TQM emphasizing 5- S principles: A breakthrough for chronic managerial constraints at public hospitals in developing countries. *International Journal of Public Sector Management*, 20(3), 168–177. <https://doi.org/10.1108/09513550710740580>

Zahari, M. K., & Zakuan, N. (2016). THE EFFECTS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE IN MALAYSIAN MANUFACTURING INDUSTRY. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(12), 158–163.

Zyfiqaj, R., & Pira, B. (2017). Assessment of Critical Success Factors of TQM Culture in Hospitality Sector in Kosovo. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v6i1.652>

LAMPIRAN

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU



Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Pekanbaru, 10 Oktober 2023

Permohonan Pengisian Kuesioner

Bapak/Ibu/Sdr/I Responden
Tempat

Dengan Hormat

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir sebagai mahasiswa Program Strata Satu Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, saya :

Nama	:	Rifani Hazhiyah Firdaus
NIM	:	11970324429
Jurusan	:	S1 Akuntansi
Fakultas	:	Ekonomi dan Ilmu Sosial

Bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan skripsi dengan judul

**FAKTOR MANAJERIAL BERPENGARUH TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN MEDIASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (SURVEI PADA RUMAH SAKIT DI
PEKANBARU)**”.

Untuk itu, saya sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk menjadi responden dengan mengisi lembar kuesioner ini secara lengkap dan sebelumnya saya mohon maaf telah mengganggu waktu bekerja Bapak/Ibu/Sdr/i. Data yang diperoleh hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian, mohon diisi dengan lengkap dan seaneh benar. Apapun jawaban Bapak/Ibu/Sdr/i tidak ada yang salah atau benar dan tidak berpengaruh terhadap penilaian kerja Bapak/Ibu/Sdr/I di tempat bekerja, serta kerahasiannya akan peneliti juga sesuai dengan etika penelitian

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/I meuangkan waktu untuk mengisi dan menjawab semua pertanyaan dalam penelitian, saya sampaikan terimakasih.

Hormat saya

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Di larang menjiplak sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menerangkan sumber dan kutipan. Penjiplakan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

Dak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik UIN Suska Riau

Satelstama University of Sultan Syarif Kasim Riau



Petunjuk pengisian:

Anda diminta untuk memilih di antara pernyataan di bawah ini dengan yang Anda anggap paling sesuai dengan kondisi/pilihan Anda. Berilah tanda cek list (v) pada kolom yang tersedia. Bagi pertanyaan yang tidak ada pilihan, mohon diisi pada titik-titik yang telah disediakan.

A. PERTANYAAN UMUM

1. Nama :
2. Nama Rumah Sakit :
3. Umur : Tahun
4. Jenis kelamin : L / P
5. Jabatan :
6. Pendidikan : SMA / D3 / S1 / S2 / S3
7. Masa kerja : Tahun
8. Bekerja pada Divisi/Bagian

B. PERTANYAAN KHUSUS

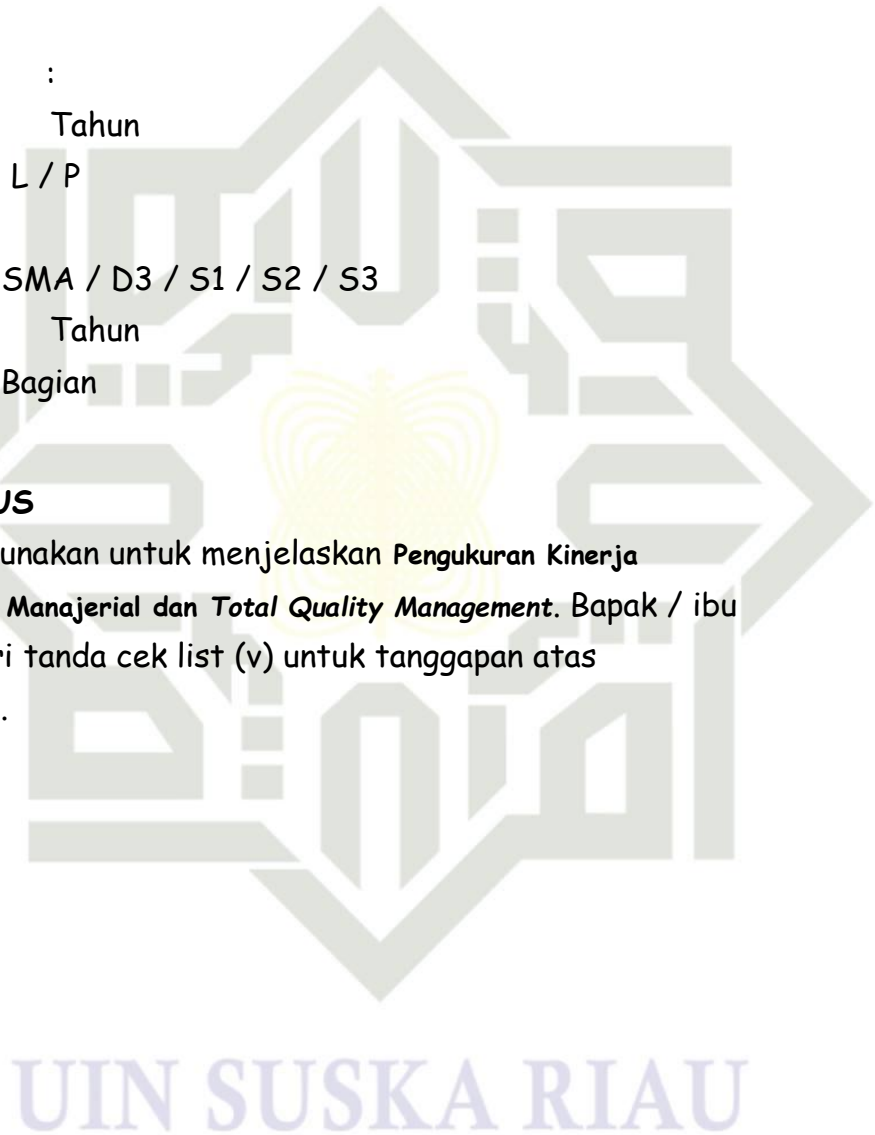
Pernyataan berikut digunakan untuk menjelaskan **Pengukuran Kinerja Manajerial Melalui Faktor Manajerial dan Total Quality Management**. Bapak / ibu dimohon untuk memberi tanda cek list (v) untuk tanggapan atas pernyataan dibawah ini.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau





Manajemen sumber daya manusia di rumah sakit merupakan faktor utama dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Hal ini diperlukan sumber daya manusia yang kompeten sebagai system dalam menunjang keberhasilan bisnis. Keberhasilan bisnis rumah sakit dipengaruhi oleh kualitas layanan terhadap pasien. Namun, dalam kenyataannya, rendahnya kinerja karyawan terlihat dari banyaknya keluhan yang disampaikan masyarakat atau pasien, seperti layanan yang kurang cepat dan kurangnya inisiatif dari karyawan atau tenaga kesehatan. Penyebab utama buruknya kualitas pelayanan adalah banyak karyawan belum dapat menghargai pendapat sesama rekan kerja, dan terdapat kurangnya komunikasi yang baik antara rekan kerja sehingga pekerjaan tidak berjalan lancar. Gaya kepemimpinan menjadi factor penting dalam lancarnya suatu pekerjaan di mana gaya kepemimpinan terbagi **gaya kepemimpinan delegatif, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan transformasional**.

Gaya Kepemimpinan Direktif mencakup sejauh mana atasan Anda menjaga standar penampilan kerja bawahan, mendiskusikan cara penyelesaian tugas, memberi arahan, dan melakukan pengawasan. **Gaya Kepemimpinan Partisipatif** mencakup bagaimana atasan Anda bersikap ramah, memberikan dukungan kepada bawahan, dan memberikan pujian ketika bawahan bekerja dengan baik. **Gaya Kepemimpinan Delegatif** mencakup apakah atasan Anda menampung saran dari para bawahan sebelum mengambil keputusan, turut serta dalam mengatasi kesulitan bawahan, dan sering mengadakan diskusi sehingga keputusan yang diambil adalah hasil kerjasama. **Gaya Kepemimpinan Transformasional** mencakup bagaimana atasan Anda menetapkan tantangan dan tujuan, memiliki ekspektasi terhadap kinerja berkualitas tinggi, dan memberikan reward (penghargaan) jika bawahan mencapai prestasi yang memuaskan.

Penjelasan :

- SS : Sangat Tidak Setuju
- S : Tidak Setuju
- TS : Setuju
- STS : Sangat Setuju

Pertanyaan	SS	S	TS	STS
Gaya Kepemimpinan Direktif				
Atasan menjaga standar penampilan kerja bawahan				
Atasan mendiskusikan cara penyelesaian tugas dan menetapkan tenggat waktu				
Atasan selalu memberi arahan dan pengawasan				
Gaya Kepemimpinan Suportif				
Atasan bersikap ramah dan mudah didekati				
Atasan memberi dukungan kepada bawahan				
Memberi pujian apabila bawahan bekerja dengan baik				

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

UIN Suska Riau



2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Pertanyaan	SS	S	TS	STS
Gaya Kepemimpinan Partisipatif				
Atasan menampung saran para bawahan sebelum mengambil suatu keputusan				
Atasan turut serta terlibat apabila bawahan mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas				
Atasan sering mengadakan diskusi sehingga keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama				

Pertanyaan	SS	S	TS	STS
Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi				
Atasan menetapkan tantangan dan tujuan				
Atasan memiliki ekspektasi akan kinerja berkualitas tinggi				
Atasan memberikan reward (penghargaan) apabila bawahan mencapai suatu prestasi yang memuaskan				

Rumah Sakit merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang kesehatan di mana kualitas sumber daya manusia dan kinerja sangatlah penting. Dengan kuantitas karyawan yang mencukupi, perusahaan mencoba untuk selalu menerapkan budaya kerja yang baik. Untuk mewujudkannya, pimpinan Rumah Sakit mewajibkan pelatihan dengan tujuan untuk memberikan keterampilan baik bagi karyawan untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan karyawan, perusahaan juga memberikan kesempatan pada seluruh unit kerja agar mengizinkan karyawannya untuk mengikuti pelatihan dengan baik. Kadang kala yang menjadi hambatan dalam perusahaan adalah kinerja karyawan yang belum efektif dan efisien sehingga kurang maksimal kinerja yang dihasilkan dan target yang diinginkan sulit untuk tercapai. Di satu sisi ada beberapa karyawan yang melakukan pelatihan, tetapi tidak tepat atau tidak sesuai dengan keahlian, sehingga kualitas karyawan tidak meningkat dan tentunya tidak mencapai target yang diinginkan.

Survei ini mencakup sejumlah pernyataan yang dirancang untuk memahami berbagai aspek dari program pelatihan yang telah Anda ikuti. Pertanyaan-pertanyaan ini mencakup hal-hal seperti ketersediaan dana untuk pelatihan, tujuan pelatihan, relevansi materi yang diajarkan, serta dampaknya pada pemahaman etika kerja, motivasi, dan keterampilan Anda dalam pekerjaan

Pertanyaan	Sangat Tersedia	Tersedia	Tidak Tersedia	Sangat Tidak Tersedia
Apakah pihak Rumah Sakit menyediakan dana bagi kelangsungan dalam pelatihan				

Pertanyaan	Sangat Sesuai	Sesuai	Tidak Sesuai	Sangat Tidak Sesuai
Pelatihan yang dilakukan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai rumah sakit				
Materi yang diberikan dalam program pelatihan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai rumah sakit				

UIN SUSKA RIAU
Sultan Syarif Kasim Riau



Rumah sakit dapat berpengaruh pada penurunan tingkat hunian tempat tidur (BOR) dan kunjungan pasien. Perlu perhatian serius dari manajemen rumah sakit untuk meningkatkan fasilitas dan lingkungan rumah sakit guna mendukung pelayanan kesehatan yang lebih baik.

Survei ini mencakup sejumlah pernyataan yang dirancang untuk memahami bagaimana Anda merasa tentang **fasilitas di lingkungan kerja, perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja** serta dampak **lingkungan kerja terhadap kinerja dan kontribusi** Anda dalam mengatasi perubahan tersebut.

Pertanyaan	Sangat Memadai	Memadai	Tidak Memadai	Sangat Tidak Memadai
Di kondisi lingkungan, Saya merasa kurang memadai fasilitas di lingkungan kerja seperti meja, kursi, dan lemari yang diletakkan di sudut koridor, maupun di depan bangsal rumah sakit				

Pertanyaan	Sangat Merasakan Perubahan	Merasakan Perubahan	Tidak Merasakan Perubahan	Sangat Tidak Merasakan Perubahan
Karyawan merasa tidak merasakan perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja mereka				

Pertanyaan	Sangat Mampu	Mampu	Tidak Mampu	Sangat Tidak Mampu
Saya merasa tidak mampu memprediksi pengaruh lingkungan terhadap perusahaan di masa mendatang				
Saya yakin bawa cara kerja mampu mencapai sasaran dan tujuan organisasi				

Pertanyaan	Sangat Berkontribusi	Berkontribusi	Tidak Berkontribusi	Sangat Tidak Berkontribusi
Ketika membuat keputusan, saya kurang memberikan kontribusi dalam merespon keadaan lingkungan				

Perbaikan berkelanjutan dalam kemampuan manusia, proses, dan lingkungan adalah kunci untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa di rumah sakit. Namun, beberapa rumah sakit masih menghadapi tantangan, seperti RSUD XXX yang mengalami keluhan pasien terkait ketersediaan dokter spesialis yang tidak memadai. Beberapa pasien, seperti seorang pasien penyakit ginjal yang harus bolak-balik ke rumah sakit selama tiga hari, merasa frustrasi karena dokter spesialis yang dibutuhkan tidak selalu tersedia. Bahkan, kasus pasien bernama yang meninggal telah mengundang perhatian Perangkat Daerah, yang menyelenggarakan rapat pasca

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Dilarang menyalin sebagian atau seluruh karya tulis ini untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.



kejadian tersebut. Keluhan mengenai pelayanan yang buruk dan kurangnya ketersediaan dokter yang stand-by di lokasi menjadi perhatian serius.

Survei ini mencakup beberapa pernyataan yang dirancang untuk mengevaluasi berbagai aspek manajemen kualitas di rumah sakit. Hal ini termasuk kemampuan rumah sakit dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, mengukur dan memenuhi kepuasan pelanggan, serta menjalin hubungan langsung dengan pelanggan. Selain itu, survei juga akan menilai apakah rumah sakit menetapkan target perbaikan berkelanjutan dan mampu mempertimbangkan masukan dari pelanggan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pertanyaan	Sangat Sering	Sering	Tidak Sering	Sangat Tidak Sering
Rumah sakit sering mengidentifikasi kebutuhan pelanggan				
Apakah rumah sakit sering membina hubungan langsung dengan para pelanggan				
Apakah sering menetapkan target perbaikan berkelanjutan pada standar tertentu				
Apakah rumah sakit sering melakukan perbaikan terus menerus pada semua aspek operasional pelayanan pelanggan tanpa menunggu permasalahan muncul				
Apakah sering berusaha mengembangkan keterlibatan karyawan pada semua bagian untuk mengelola semua aspek kualitas				
Apakah rumah sakit sering melakukan studi banding terhadap kualitas proses kerja, produk/jasa dan pelayanan pesaing				

Pertanyaan	Sangat Mampu	Mampu	Tidak Mampu	Sangat Tidak Mampu
Rumah sakit mampu mengukur dan memenuhi kepuasan pelanggan				
Rumah sakit mampu mempertimbangkan masukan dari pelanggan untuk meningkatkan aspek kualitas pelayanan				
Rumah sakit mampu meyakinkan seluruh karyawan akan selalu bekerja pada zero defects				

Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Semua karyawan memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan secara profesional				

Pertanyaan	Sangat Berperan	Berperan	Tidak Berperan	Sangat Tidak Rutin
Seluruh karyawan memperoleh pelatihan dan pengembangan keterampilan secara				

atau tinjauan satu masalah.



--	--	--	--	--

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
 State Islamic University of Sultan Saif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip atau sebagian atau seluruhnya tanpa izin tanpa menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pertanyaan

Sangat Rutin	Rutin	Tidak Rutin	Sangat Tidak Rutin

Pertanyaan

Sangat Memenuhi	Memenuhi	Tidak Memenuhi	Sangat Tidak Memenuhi

Pertanyaan

Sangat Memahami	Memahami	Tidak Memahami	Sangat Tidak Memahami

Kinerja Manajerial

Pertanyaan

Sangat Terencana	Terencana	Tidak Terencana	Sangat Tidak Terencana

Pertanyaan

Sangat Tersedia	Tersedia	Tidak Tersedia	Sangat Tidak Tersedia

Pertanyaan

Sangat Teliti	Teliti	Tidak Teliti	Sangat Tidak Teliti

Pertanyaan

Sangat Lengkap	Lengkap	Tidak Lengkap	Sangat Tidak Lengkap



Pertanyaan	Sangat Memadai	Memadai	Tidak Memadai	Sangat Tidak Memadai
1. Dapat miset yang memadai pada setiap program yang akan dikemukakan dalam proses penyusunan anggaran				
Pertanyaan	Sangat Rutin	Rutin	Tidak Rutin	Sangat Tidak Rutin
2. Program yang sedang dijalankan rumah sakit dilakukan pemeriksaan dan evaluasi secara rutin				
Pertanyaan	Sangat Mampu	Mampu	Tidak Mampu	Sangat Tidak Mampu
3. Atasan mampu mengkoordinasikan seluruh pegawai rumah sakit dengan baik				
4. Saya mampu meningkatkan proses dan kinerja tim				
Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
5. Terdapat kerjasama yang baik antar seluruh bagian dalam mencapai tujuan				
6. Terdapat komunikasi yang baik dalam melaksanakan program bersama				
7. Atasan mengadakan evaluasi bersama mengenai program yang sudah dijalankan dan yang sedang berjalan.				
8. Saya melakukan evaluasi pada kinerja saya sendiri				
9. Atasan mengontrol tugas tanggung jawab bawahan				
Pertanyaan	Sangat Sesuai	Sesuai	Tidak Sesuai	Sangat Tidak Sesuai
10. Atasan membagikan tugas dengan tepat sesuai keahlian masing-masing				
11. Saya berusaha bekerja sesuai standar yang ada				
12. Setiap lini bagian di isi oleh pegawai yang sesuai dan berpengalaman dengan bidangnya				
Pertanyaan	Sangat Tercukupi	Tercukupi	Tidak Tercukupi	Sangat Tidak Tercukupi
13. Rumah sakit tempat saya bekerja				

- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak cipta dilindungi undang-undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengutip sumber:
 a. Pendirian hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan satu masalah.

© Skripsi milik UIN Suska Riau
 Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



memiliki jumlah pegawai yang tercukupi				
--	--	--	--	--

Sebelumnya saya mengucapkan terima kasih sebanyak - banyaknya atas kesediaan bapak/ibu mengisi kuesioner ini

Lampiran 2 Karakteristik Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentasi
Perempuan	50	66%
Laki-laki	26	34%
Total	76	100%

Masa Kerja	Jumlah	Presentasi
1-3 tahun	54	71%
4-5 tahun	8	11%
5 th lebih	14	18%
Total	76	100%

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentasi
SMA	19	25%
D3	9	12%
S1	46	61%
S2	2	3%
Jumlah	76	100%

Hak

1. Di

undang-undang atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: angutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengecualian hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Lampiran 3 Data Output Smart PLS 4

Tabel *Outer loading Validity*

	Enviromental Management	Kinerja Manajerial	Leadership	Total Quality Management	Training
EM1	0.787				
EM2	0.815				
EM3	0.784				
EM4	0.766				
EM5	0.786				
KM1		0.790			
KM10		0.778			
KM11		0.726			
KM12		0.778			
KM13		0.702			
KM14		0.726			
KM15		0.846			
KM16		0.804			
KM17		0.874			
KM2		0.774			
KM3		0.707			
KM4		0.751			
KM5		0.746			
KM6		0.778			
KM7		0.768			
KM8		0.792			
KM9		0.769			
LS1			0.773		
LS10			0.761		
LS11			0.710		
LS12			0.775		
LS2			0.785		
LS3			0.757		
LS4			0.752		
LS5			0.750		
LS6			0.742		
LS7			0.776		

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

	Enviromental Management	Kinerja Manajerial	Leadership	Total Quality Management	Training
LS8			0.724		
LS9			0.722		
TQM1				0.700	
TQM10				0.760	
TQM11				0.715	
TQM12				0.775	
TQM13				0.797	
TQM14				0.766	
TQM2				0.764	
TQM3				0.877	
TQM4				0.747	
TQM5				0.897	
TQM6				0.717	
TQM7				0.863	
TQM8				0.817	
TQM9				0.844	
TRG1					0.775
TRG10					0.721
TRG11					0.714
TRG12					0.715
TRG2					0.726
TRG3					0.796
TRG4					0.757
TRG5					0.756
TRG6					0.784
TRG7					0.706
TRG8					0.809
TRG9					0.873

Uji Validitas Diskriminan

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Enviromental Management	0.624	0.736	0.769	0.745
Kinerja Manajerial	0.806	0.824	0.845	0.855
Leadership	0.819	0.810	0.847	0.719
Total Quality	0.856	0.880	0.884	0.774

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

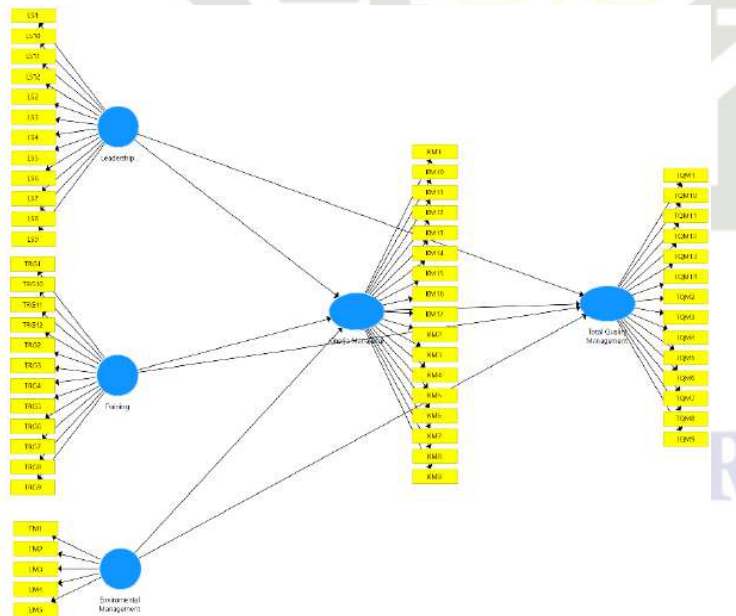
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Management				
Training	0.834	0.842	0.869	0.764

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Enviromental Management	0.624	0.736	0.769	0.745
Kinerja Manajerial	0.806	0.824	0.845	0.855
Leadership	0.819	0.810	0.847	0.719
Total Quality Management	0.856	0.880	0.884	0.774
Training	0.834	0.842	0.869	0.764

Model Structural (Inner Model)



Nilai R-square



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber atau secara sebaliknya.
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kitab suci, dan sebagainya.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Manajerial	0.575	0.557
Total Quality Management	0.722	0.706

Uji F-Square

	Kinerja Manajerial	Total Quality Management
Enviromental Management	0.135	0.426
Kinerja Manajerial		0.178
Leadership	0.193	0.040
Total Quality Management		
Training	0.103	0.018

Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Enviromental Management -> Kinerja Manajerial	0.291	0.280	0.098	2.963	0.003
Enviromental Management -> Total Quality Management	0.445	0.444	0.089	4.973	0.000
Kinerja Manajerial -> Total Quality Management	0.341	0.339	0.101	3.381	0.001
Leadership -> Kinerja Manajerial	0.354	0.371	0.097	3.663	0.000
Leadership -> Total Quality Management	0.143	0.140	0.101	1.409	0.059
Training -> Kinerja Manajerial	0.302	0.313	0.114	2.660	0.008
Training -> Total Quality Management	0.106	0.110	0.111	0.952	0.042

Uji Hipotesis Pengaruh Tak Langsung

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Enviromental Management -> Kinerja Manajerial -> Total Quality Management	0.099	0.095	0.043	2.325	0.020
Leadership -> Kinerja Manajerial -> Total Quality Management	0.121	0.127	0.054	2.240	0.026
Training -> Kinerja Manajerial -> Total Quality Management	0.103	0.106	0.051	2.013	0.045

Lampiran 4 Tabulasi Data

Variabel *Leadership*

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	Jumlah
1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	2	2	20
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	24
3	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	17
4	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	18
5	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	18
6	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	19
7	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	22
8	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	17
9	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	22
10	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	19
11	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	18
12	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	18
13	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	22
14	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	31
15	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	31
16	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	22
17	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	20
18	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	18
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
20	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	15
21	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	15

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dianggap mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	Jumlah
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
26	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	22
27	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	27
28	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	19
29	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	28
30	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	20
31	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	25
32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	26
33	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	19
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	26
35	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	20
36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
37	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	28
38	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	19
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
41	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
43	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
44	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	21
45	3	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	2	27

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	Jumlah
46	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	17
47	2	2	1	2	3	2	2	3	2	3	2	2	26
48	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	23
49	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	20
50	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	30
51	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	3	1	19
52	2	1	1	1	1	1	2	4	2	4	4	1	24
53	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3	2	1	21
54	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	17
55	2	2	1	3	1	2	2	1	2	1	2	1	20
56	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	19
57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	25
58	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2	23
59	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	17
60	1	2	2	2	2	1	2	3	3	3	2	1	24
61	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	17
62	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	21
63	2	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	1	22
64	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	22
65	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	19
66	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	27
67	2	1	1	3	1	2	1	1	3	1	2	1	19
68	2	1	3	3	2	2	2	3	3	1	2	2	26
69	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	25

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic U

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dianggap mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dianggap mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	Jumlah
70	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	15
71	1	2	1	2	1	2	2	1	2	3	2	2	21
72	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	20
73	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	13
74	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	18
75	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	17
76	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	20

Variabel Training

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	Jumlah
1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	15
2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	20
3	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	18
4	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	19
5	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	16
6	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	18
7	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	24
8	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	19
9	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	24
10	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	21
11	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	18
12	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	18
13	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	23

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dianggap mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	Jumlah
14	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	25
15	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	28
16	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	20
17	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	21
18	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	22
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
20	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	20
21	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	20
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
26	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	23
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
28	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	23
29	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	22
30	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	22
31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
33	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	17
34	3	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	24
35	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
37	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	30

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dianggap mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	Jumlah
38	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	20
39	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23
40	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25
41	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
43	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	24
44	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	29
45	2	1	2	2	3	1	2	1	2	2	2	3	23
46	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	25
47	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	4	34
48	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	29
49	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	18
50	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
51	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	23
52	2	3	3	2	2	2	1	2	2	1	1	2	23
53	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	29
54	3	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	20
55	2	1	1	2	1	3	3	2	1	2	2	2	22
56	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	20
57	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	25
58	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	25
59	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	30
60	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	29
61	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	22

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dianggap mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	Jumlah
62	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	23
63	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	22
64	1	2	1	1	3	1	3	1	1	3	2	3	22
65	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	24
66	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26
67	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	21
68	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	19
69	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	32
70	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	24
71	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23
72	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	17
73	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	14
74	2	2	1	2	2	1	2	3	2	4	2	3	26
75	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	20
76	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	26

Variabel Enviromental Management

No	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Jumlah
1	1	1	1	2	1	6
2	2	2	3	2	2	11
3	1	2	2	1	2	8
4	1	1	2	2	2	8

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

No	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Jumlah
5	1	2	2	1	2	8
6	2	1	2	2	2	9
7	2	2	1	2	2	9
8	1	2	1	2	2	8
9	2	2	2	2	2	10
10	2	2	2	2	2	10
11	2	2	1	2	1	8
12	1	1	2	2	1	7
13	2	2	1	1	1	7
14	2	2	2	2	3	11
15	1	2	3	2	2	10
16	2	2	2	2	2	10
17	1	1	2	2	2	8
18	2	2	2	1	2	9
19	2	2	2	2	2	10
20	3	2	3	2	2	12
21	3	2	3	2	2	12
22	2	2	2	2	2	10
23	2	2	2	2	2	10
24	2	2	2	2	2	10
25	2	2	2	2	2	10
26	2	2	1	2	2	9
27	2	2	2	2	2	10
28	2	2	2	2	2	10

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

No	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Jumlah
29	1	2	2	3	2	10
30	2	2	2	2	1	9
31	2	2	2	2	1	9
32	2	2	2	2	2	10
33	3	2	2	2	2	11
34	2	3	2	2	2	11
35	2	2	2	2	2	10
36	2	2	2	2	1	9
37	2	2	2	2	2	10
38	2	2	1	1	2	8
39	2	2	2	3	2	11
40	2	2	2	2	2	10
41	4	3	1	1	1	10
42	2	2	2	2	2	10
43	2	2	2	3	2	11
44	3	3	3	2	3	14
45	2	2	1	2	1	8
46	3	2	2	2	2	11
47	4	4	3	2	3	16
48	3	3	3	2	3	14
49	3	2	2	1	2	10
50	3	2	3	2	2	12
51	3	4	4	2	2	15
52	3	2	2	1	2	10

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

No	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Jumlah
53	3	3	3	2	2	13
54	3	1	1	3	1	9
55	3	2	2	1	2	10
56	2	1	2	2	2	9
57	2	3	3	2	3	13
58	3	3	3	1	2	12
59	3	2	1	2	2	10
60	3	3	3	2	3	14
61	3	2	3	2	3	13
62	3	2	2	2	2	11
63	2	2	2	2	2	10
64	1	1	2	2	2	8
65	2	3	2	3	3	13
66	4	3	3	3	2	15
67	2	2	3	1	3	11
68	3	2	2	1	2	10
69	3	3	3	2	2	13
70	3	3	2	1	2	11
71	2	3	3	2	3	13
72	2	2	2	1	2	9
73	2	3	2	2	1	10
74	3	2	2	2	3	12
75	1	2	2	1	2	8
76	3	2	2	2	3	12

Variabel *Total Quality Management*

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z.13	Z.14	Jumlah
1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	17
2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	28
3	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	22
4	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	24
5	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	21
6	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	22
7	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	25
8	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	22
9	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	27
10	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	26
11	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	23
12	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	21
13	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	23
14	2	3	2	3	2	1	3	2	1	2	2	3	2	2	30
15	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	34
16	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	26
17	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	27
18	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	26
19	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	19
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	26
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	26
22	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	33

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic U

- Hak Cipta dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

©

Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic U

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z.13	Z.14	Jumlah
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
35	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
36	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	25
37	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	33
38	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	22
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	27
41	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	23
32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	30
33	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	23
34	2	1	2	1	1	3	2	2	2	3	3	3	3	3	31
35	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	30
36	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	22
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
38	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	23
39	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	25
40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
41	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	30
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	27
43	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	24
44	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	38
45	3	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	2	2	3	32
46	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	34

1. Dianggap mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

©

Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic U

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z.13	Z.14	Jumlah
77	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	2	3	42
78	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	32
79	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	19
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	37
81	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	36
82	3	4	2	3	1	2	2	3	3	3	2	2	3	3	36
83	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	34
84	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	1	28
85	3	3	2	3	1	2	3	2	2	1	1	2	2	2	29
86	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	30
87	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	34
88	1	2	2	3	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	27
89	3	3	2	2	1	1	2	1	2	1	2	3	1	2	26
90	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	37
91	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	36
92	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	30
93	1	2	2	1	1	3	2	1	2	2	1	2	2	3	25
94	4	3	1	1	1	2	2	1	2	1	3	3	1	3	28
95	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	35
96	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	35
97	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	1	36
98	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	36
99	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	38
100	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	27

1. Dianggap mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z.13	Z.14	Jumlah
1	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	38
2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26
3	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	23
4	2	3	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	1	29
5	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	20
6	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	31

Variabel Kinerja Manajerial

No	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	Y.17	Jumlah
1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	30
3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	28
4	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	27
5	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	26
6	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	25
7	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	34
8	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	26
9	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	33
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	33
11	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	24
12	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	27
13	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	31
14	3	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	34

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dianggap mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dianggap mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

©

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	Y.17	Jumlah
Hak Cipta	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	1	2	2	36
Hak Cipta	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	29
Hak Cipta	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	28
Hak Cipta	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	24
Hak Cipta	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	19
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34
Hak Cipta	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	35
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	32
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34
Hak Cipta	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	28
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34
Hak Cipta	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	30
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	33
Hak Cipta	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	28
Hak Cipta	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	40
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34
Hak Cipta	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	26
Hak Cipta	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	36
Hak Cipta	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	28

State Islamic U

1. Diakrang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

©

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	Y.17	Jumlah
Hak Cipta	2	1	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	2	1	2	1	1	27
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	1	35
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	34
Hak Cipta	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31
Hak Cipta	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	42
Hak Cipta	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	3	2	3	1	35
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	26
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	37
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	35
Hak Cipta	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	33
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	35
Hak Cipta	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	36
Hak Cipta	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	1	2	3	4	36
Hak Cipta	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	39
Hak Cipta	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	1	30
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	1	1	2	3	1	2	3	36
Hak Cipta	2	2	1	2	2	2	3	2	3	3	1	1	2	3	1	2	3	35
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	33
Hak Cipta	2	2	2	3	3	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	35
Hak Cipta	2	1	2	1	3	1	4	2	2	2	1	1	1	3	2	3	4	35
Hak Cipta	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	35
Hak Cipta	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	38
Hak Cipta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	34

State Islamic U

1. Dianggap mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

©

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	Y.17	Jumlah
Hak Cipta	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	33
Dipinang	1	2	2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	1	2	32
Undang-undang	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	31
Perundang-undangan	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	37
lainnya	2	3	1	2	2	2	2	1	3	3	2	2	3	2	1	1	3	35
Hak Milik	2	3	1	1	2	2	1	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	36
UIN Suska Riau	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	40
lainnya	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	35
Hak Cipta	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	1	2	33
Suska Riau	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	32
lainnya	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	33
Hak Cipta	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	28
Suska Riau	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	31
lainnya	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	30

State Islamic U

1. Dianggap mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

BISMILLAHIRRAHMANIRRAHIM

Pekanbaru, 7 Dzulqa'idah 1444 H
05 Juni 2023

: 021/RSIA-ZNB/SDM-SKet/VI/2023
:-
: **Surat Keterangan Penelitian**

Assalamu 'alaikum, wr wb.

Senjaga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya kepada kita semua dalam melaksanakan aktifitas sehari-hari, *Aamiin*.

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Maulina Amalia Sari, S.Psi., M.Psi
NIK : 2023003050
Jabatan : Manager SDM

Menherangkan bahwa:

Nama : Rifani Hazhiyah Firdaus
NIM : 11970324429
Program Studi : Akuntansi S1

Bahwa yang bersangkutan diatas adalah mahasiswa UIN SUSKA RIAU yang telah diterima untuk melaksanakan proses pengambilan data untuk penelitian di Rumah Sakit Ibu dan Anak Zainab.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu 'alaikum, wr wb.

Manager SDM

Maulina Amalia Sari, S.Psi., M.Psi
NIK: 2023003050

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diinstitusikan di UIN Suska Riau
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu m
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kas
Riau

UIN SUSKA RIAU



PEMERINTAH KOTA PEKANBARU RUMAH SAKIT DAERAH MADANI

Jalan Garuda Sakti KM.02 Telp.0822-6999-6060 Email : rsd.madani2018@gmail.com
PEKANBARU - 28295

Pekanbaru, 17 Mei 2023

Kepada
Yth. **Dekan Fakultas Ekonomi dan
Ilmu Sosial UIN SUSKA Riau**
di -
Pekanbaru

S.KP.04.00/RSD
Madani-TU/314/2023
Segera
-
Persetujuan Penelitian

Sehubungan dengan surat dari Universitas Perintis Indonesia Nomor: B-2784/Un.04/F.VII/PP.00.9/5/2023 tanggal 5 Mei 2023 perihal Pra Riset, bersama ini disampaikan bahwa pihak kami bersedia menerima mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN SUSKA Riau untuk melaksanakan penelitian yang tersebut dibawah ini :

Nama : Rifani Hazhiyah Firdaus
Nim : 11970324429
Jurusan/Prodi : S1 Akuntansi
Judul Penelitian : Faktor Manajerial Berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial di Mediasi Total Quality Manajemen (Survey pada Rumah Sakit di Pekanbaru)

Demikian kami sampaikan untuk dapat dimaklumi dan terima kasih.

Ditandatangani Secara Elektronik Oleh:
Direktur Rumah Sakit



dr. ARNALDO EKA PUTRA, SpPD
NIP. 197610192006041009



UIN SUSKA RIAU

Hak cipta milik UIN Suska Riau

University of Sultan Syarif Kksim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang menjiplak sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipannya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

