

Total Quality Management Pengaruhnya Terhadap Kinerja Keuangan Rumah Sakit di RSUD 'Aisyiyah Ponorogo

Eva Nurdiyanti¹, Riduwan², Salamatun Asakdiyah³

^{1,2,3}Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta

evanurdiyanti80@gmail.com¹, riduwan@pbs.uad.ac.id²,

salamatun.asakdiyah@mgm.uad.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to examine the impact of Total Quality Management (TQM) implementation on the financial performance of RSUD 'Aisyiyah Ponorogo, focusing on seven key dimensions: managerial leadership, data-driven decision-making, process management, continuous improvement, employee involvement, supplier relationships, and customer focus. TQM is regarded as a strategic approach to enhance organizational effectiveness and efficiency by engaging all institutional elements in continuous improvement efforts. The research employs a quantitative approach using a survey method. Data were collected through a closed-ended questionnaire based on a Likert scale, distributed to 105 respondents—employees of RSUD 'Aisyiyah Ponorogo who have worked for a minimum of three years and have been involved in TQM implementation. Data analysis was conducted using validity and reliability tests, as well as multiple linear regression analysis with SPSS version 25. The results indicate that, individually, all independent variables have a positive and significant effect on financial performance. Simultaneously, the implementation of TQM significantly contributes to enhancing operational efficiency, reducing waste, and strengthening the hospital's competitiveness by improving customer satisfaction and fostering effective collaboration with suppliers. The roles of managerial leadership and data-driven decision-making are found to be crucial in steering cost-efficiency and strategic optimization. Moreover, active employee engagement and continuous improvement initiatives directly support the financial stability and growth of the hospital. This study concludes that integrated TQM implementation not only improves service quality but also strengthens the hospital's financial performance in a sustainable manner. The findings provide theoretical contributions to the development of quality management in the healthcare sector and practical implications for hospital policymakers in designing strategies to enhance financial performance.

Keywords : Total Quality Management, Financial Performance, Hospital, Managerial Leadership, Operational Efficiency, Continuous Improvement.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh implementasi Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja keuangan RSUD 'Aisyiyah Ponorogo, dengan fokus pada tujuh dimensi utama: kepemimpinan manajerial, pengambilan keputusan berbasis data, proses manajemen, perbaikan berkelanjutan, keterlibatan karyawan, hubungan dengan supplier, dan fokus pada pelanggan. Penerapan TQM dipandang sebagai pendekatan strategis untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi melalui pelibatan seluruh elemen institusi dalam perbaikan berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berbasis skala Likert yang disebarluaskan kepada 105 responden, yang merupakan karyawan RSUD 'Aisyiyah Ponorogo yang telah bekerja minimal tiga tahun dan terlibat dalam implementasi TQM. Analisis data dilakukan dengan uji validitas, reliabilitas, serta regresi linier berganda menggunakan SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, seluruh variabel independen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan. Secara simultan, implementasi TQM berkontribusi signifikan dalam meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi pemborosan, serta memperkuat daya saing rumah sakit melalui peningkatan kepuasan pelanggan dan kolaborasi efektif dengan pemasok. Peran kepemimpinan manajerial dan pengambilan keputusan berbasis data terbukti krusial dalam mengarahkan strategi efisiensi dan optimalisasi biaya. Selain itu, keterlibatan aktif karyawan serta upaya perbaikan berkelanjutan juga berkontribusi langsung terhadap stabilitas dan pertumbuhan finansial rumah sakit. Penelitian ini

menyimpulkan bahwa penerapan TQM secara terpadu tidak hanya meningkatkan kualitas layanan, tetapi juga memperkuat kinerja keuangan rumah sakit secara berkelanjutan. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan manajemen mutu di sektor layanan kesehatan, serta implikasi praktis bagi pengambil kebijakan rumah sakit dalam merancang strategi peningkatan performa keuangan.

Kata kunci : Total Quality Management, Kinerja Keuangan, Rumah Sakit, Kepemimpinan Manajerial, Efisiensi Operasional, Perbaikan Berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Islam, sebagai agama yang sempurna, telah memberikan panduan lengkap untuk perilaku manusia melalui Al-Qur'an, yang berfungsi sebagai panduan abadi dan relevan untuk semua generasi. Aspek utama Al-Qur'an adalah penekanannya pada peningkatan pribadi dan kolektif yang berkelanjutan, yang mendorong individu dan organisasi untuk berjuang demi perbaikan. Usaha untuk melakukan perubahan positif ini merupakan ajaran mendasar dalam Islam, dan tentunya didukung oleh ayat-ayat Al-Qur'an yang menjelaskan pentingnya peningkatan dan pertumbuhan. Seperti yang tersebut dalam Al-Quran surat Al An'am ayat 48, yaitu:

وَمَا نُرْسِلُ الْمُرْسَلِينَ إِلَّا مُبَشِّرِينَ وَمُنْذِرِينَ ۚ فَمَنْ آمَنَ وَأَصْلَحَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ

“Dan tidaklah kami mengutus para rasul itu melainkan untuk memberikan kabar gembira dan memberikan peringatan. Barangsiapa yang beriman dan mengadakan perbaikan, maka tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan tidak pula mereka bersedih hati” (Q.S Al An'am ayat 48).

Di tengah persaingan yang semakin ketat, perusahaan berusaha menarik lebih banyak klien dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Perkembangan teknologi yang pesat telah mengubah cara beraktivitas masyarakat, dengan kebutuhan akan informasi yang cepat dan akurat menjadi hal mendasar (Sibay & Amin, 2022). Untuk merespons kondisi ini, perusahaan berupaya meningkatkan efektivitas operasional guna menilai kelayakan produk atau layanan dalam rangka mendukung pertumbuhan usaha. Namun, tantangan besar muncul dari semakin beragamnya harapan pelanggan terhadap kualitas produk dan layanan (Bintang, Suriyanti, & Ramlawati, 2023). Inovasi menjadi penting, seiring tren menurunnya harga dan meningkatnya ekspektasi kualitas (Hondro, Budiarmo, & Mawikere, 2021).

Dalam upaya menjaga keunggulan kompetitif, organisasi perlu terus memperbaiki kinerja untuk mencapai target produksi dengan cara yang efektif dan efisien. Elemen penting dalam menilai kesehatan organisasi meliputi mutu layanan, partisipasi manajerial, inovasi, kreativitas, serta kerja sama antar karyawan (Talibonso, Karamoy, & Alexander, 2021). Evaluasi kinerja secara menyeluruh menjadi kunci bagi manajemen untuk memperbaiki proses bisnis dan memastikan keselarasan dengan tujuan strategis (Tao & Jeny, 2021). Semakin sering organisasi melakukan pengukuran kinerja, maka semakin tinggi pula kualitas hasil yang dicapai (Sari, Surachman, & Ratnawati, 2018). Umpan balik dari pelanggan dan karyawan menjadi indikator penting untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan (Antari & Setiawan, 2022; Tirayoh, Tinangon, & Emor, 2018).

Penerapan Total Quality Management (TQM) telah terbukti meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan, melalui peningkatan kualitas layanan dan efisiensi biaya (Li et al., 2017). TQM juga berperan dalam mendukung keberlanjutan sosial dan finansial organisasi (Singh et al., 2018). Dalam konteks rumah sakit di Indonesia, penerapan TQM menjadi keharusan untuk memenuhi standar akreditasi yang diatur dalam Permenkes No. 12 Tahun 2021 (Pondaag et al., 2021). RSUD 'Aisyiyah Ponorogo, sebagai bagian dari jaringan pelayanan kesehatan Muhammadiyah, menghadapi tantangan dalam meningkatkan efisiensi operasional sekaligus menjaga kualitas layanan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara penerapan praktik TQM—meliputi kepemimpinan manajerial, pengambilan keputusan berbasis data, proses manajemen, perbaikan berkelanjutan, keterlibatan karyawan, kemitraan dengan pemasok, dan fokus pelanggan—dengan kinerja keuangan rumah sakit. Kepemimpinan yang efektif terbukti meningkatkan motivasi karyawan dan efisiensi penggunaan sumber daya (Avolio et al., 1999; Yukl, 2008; Gemeda & Lee, 2020). Sementara itu, pengambilan keputusan berbasis data mampu meningkatkan akurasi perencanaan dan efisiensi biaya operasional (Brynjolfsson & Rock, 2021; Frederiksen, 2009; Chen et al., 2019).

Manajemen proses yang baik dapat meningkatkan kinerja keuangan dengan menghindari duplikasi tugas dan optimalisasi sumber daya (Kaplan, 2019; Coulter, 2018; Choi et al., 2017). Perbaikan berkelanjutan membantu mengurangi pemborosan dan meningkatkan produktivitas (Imai, 2020; Liker, 2021; Zhang et al., 2019). Keterlibatan karyawan juga berperan penting dalam mendukung pelayanan berkualitas dan mendorong keberlanjutan finansial rumah sakit (Schaufeli & Bakker, 2019; Harter, 2020; Saks, 2022). Dengan pendekatan ini, rumah sakit diharapkan mampu menjaga keseimbangan antara pelayanan berkualitas dan efisiensi keuangan yang berkelanjutan.

TINJAUAN LITERATUR

Manajemen Kepemimpinan

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mendukung penerapan Total Quality Management (TQM), terutama melalui pemberian inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan kepada karyawan. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada empat dimensi utama: Pengaruh Ideal, di mana pemimpin menjadi panutan dan memiliki integritas; Motivasi Inspiratif, yang mencakup kemampuan menyampaikan visi bersama dan harapan tinggi; Stimulasi Intelektual, yaitu mendorong karyawan untuk berpikir kritis, kreatif, dan terbuka terhadap ide baru; serta Pertimbangan Individual, yakni perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan potensi unik setiap anggota tim.

Penelitian oleh Zehir dan Zehir (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan efektivitas implementasi TQM di rumah sakit, berdampak pada efisiensi dan kualitas layanan. Sementara itu, Lee et al. (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan ini penting dalam membangun budaya inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan transformasional mendorong motivasi, keterlibatan, dan peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Pengambilan keputusan berbasis data adalah pendekatan strategis yang menekankan pentingnya penggunaan informasi yang akurat dan tepat waktu daripada mengandalkan intuisi. Metode ini melibatkan proses pengumpulan, analisis, dan interpretasi data dari berbagai sumber seperti umpan balik pelanggan, tren pasar, dan laporan keuangan untuk mendukung keputusan bisnis (IBM Tim Mucci, n.d.).

Dalam konteks *Total Quality Management* (TQM), pendekatan ini membantu organisasi:

- 1) Mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan kualitas
- 2) Menilai kinerja secara objektif dan akurat
- 3) Meningkatkan efisiensi operasional dengan meminimalkan pemborosan sumber daya.

Penelitian oleh Zehir dan Zehir (2023) menunjukkan bahwa pengambilan keputusan ilmiah memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan di rumah sakit Korea. Oleh karena itu, integrasi pendekatan ini dalam praktik TQM tidak hanya memperkuat proses pengambilan keputusan, tetapi juga mendukung pencapaian kinerja keuangan dan operasional yang lebih baik melalui dasar bukti yang kuat.

Proses Manajemen

Manajemen proses merupakan komponen inti dalam *Total Quality Management* (TQM) yang berfokus pada pengaturan dan pengendalian proses operasional untuk menjamin stabilitas mutu dan kepuasan pelanggan. Pendekatan ini melibatkan identifikasi, pemantauan, dan perbaikan berkelanjutan atas setiap mekanisme kerja agar proses berjalan optimal dan sesuai standar kualitas.

Zehir dan Zehir (2023) menunjukkan bahwa penerapan manajemen proses yang efektif dalam TQM berdampak positif terhadap efisiensi operasional dan kepuasan pasien, sekaligus meningkatkan kinerja finansial rumah sakit. Selanjutnya, Lee et al. (2024) menemukan bahwa integrasi manajemen proses dalam TQM meningkatkan fleksibilitas organisasi dalam merespons perubahan kebutuhan pelanggan dan pasar.

Dengan demikian, penerapan manajemen proses berbasis TQM menjadi strategi penting untuk mencapai keunggulan operasional dan daya saing berkelanjutan, terutama di sektor pelayanan kesehatan.

Perbaikan Berkelanjutan

Dalam pendekatan *Total Quality Management* (TQM), perbaikan berkelanjutan diposisikan sebagai elemen utama yang mendorong peningkatan proses, produk, dan layanan secara konsisten. Upaya ini diarahkan untuk melampaui ekspektasi pelanggan melalui efisiensi operasional dan pengurangan pemborosan. Salah satu metode yang banyak diterapkan adalah siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), yang digunakan sebagai kerangka sistematis dalam merencanakan, menjalankan, mengevaluasi, serta menyempurnakan proses kerja.

Melalui penelitian yang dilakukan oleh Zehir dan Zehir (2023), telah dijelaskan bahwa praktik perbaikan berkelanjutan dalam kerangka TQM mampu memberikan dampak

positif terhadap peningkatan efisiensi operasional, penurunan biaya, dan peningkatan kepuasan pasien di institusi layanan kesehatan. Selain itu, dalam studi oleh Lee et al. (2024), ditekankan bahwa pendekatan ini juga mampu mendukung keberlanjutan organisasi melalui efisiensi sumber daya dan penerapan prinsip-prinsip ramah lingkungan.

Dengan demikian, perbaikan berkelanjutan dipandang sebagai strategi penting yang perlu diintegrasikan dalam penerapan TQM untuk memastikan tercapainya keunggulan operasional, peningkatan kepuasan pelanggan, serta pencapaian tujuan keberlanjutan jangka panjang.

Keterlibatan Karyawan

Teori partisipasi karyawan menekankan bahwa keterlibatan aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan kegiatan operasional organisasi perlu diutamakan. Melalui keterlibatan tersebut, peningkatan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan dapat dicapai, serta proses perbaikan berkelanjutan dalam organisasi dapat didorong secara efektif. Menurut Panjaitan (2018), partisipasi karyawan diklasifikasikan ke dalam tiga komponen utama. Pertama, aspek kognitif, yang diartikan sebagai keyakinan karyawan terhadap perusahaan, atasan, serta kondisi kerja yang dialami. Kedua, aspek emosional, yang mencakup respons perasaan dan perilaku karyawan terhadap lingkungan kerja. Ketiga, aspek perilaku, yang berkaitan dengan pengelolaan waktu dan kontribusi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Melalui penelitiannya, Panjaitan (2018) menegaskan bahwa partisipasi karyawan dianggap sebagai unsur penting dalam berbagai bentuk organisasi. Ditekankan pula bahwa partisipasi akan lebih optimal apabila kepuasan kerja telah terpenuhi, karena hal tersebut akan memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja individu. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Arrizqi et al. (2015) menunjukkan bahwa partisipasi karyawan dalam proses penilaian kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti dorongan rasa ingin tahu dan pemberian umpan balik yang seimbang antara pihak perusahaan dan karyawan. Keterlibatan dalam proses tersebut dinilai mampu membantu organisasi dalam merancang sistem evaluasi kinerja yang lebih sesuai, serta mendorong peningkatan produktivitas secara keseluruhan.

Hubungan dengan Supplier

Dalam penerapan Total Quality Management (TQM), hubungan dengan pemasok dipandang sebagai komponen penting yang harus dijaga melalui komunikasi dan kolaborasi berkelanjutan. Melalui seleksi yang ketat dan evaluasi rutin, mutu produk dan layanan dapat dijaga secara konsisten. Serlin Serang et al. (2023) menjelaskan bahwa keterlibatan pemasok dalam praktik TQM mampu menurunkan tingkat cacat produk dan meningkatkan kualitas secara keseluruhan. Dengan demikian, pengelolaan hubungan pemasok secara strategis dapat berkontribusi pada keunggulan kompetitif dan kepuasan pelanggan.

Fokus pada Pelanggan

Pendekatan yang berfokus pada pelanggan menuntut agar kebutuhan dan harapan pelanggan dapat diidentifikasi serta dipenuhi secara optimal. Melalui pemahaman

mendalam terhadap preferensi pelanggan, nilai yang unggul dapat diberikan sehingga kepuasan dan loyalitas konsumen dapat ditingkatkan. Dalam studi oleh Lee et al. (2024), ditegaskan bahwa orientasi pelanggan yang kuat berdampak positif terhadap kualitas layanan dan loyalitas. Umpan balik pelanggan disarankan untuk diintegrasikan dalam proses perbaikan berkelanjutan guna menciptakan keunggulan kompetitif.

Kinerja Keuangan

Total Quality Management (TQM) telah dijelaskan oleh Tjiptono (2014) sebagai pendekatan manajerial yang diterapkan untuk meningkatkan daya saing melalui perbaikan menyeluruh terhadap kualitas produk, layanan, sumber daya manusia, proses, serta lingkungan kerja. Dalam pandangan Dharmayanti (2015), pelaksanaan TQM dilakukan dengan mengintegrasikan seluruh elemen organisasi secara sistematis guna mendorong efisiensi dan mutu. Selain itu, TQM dipraktikkan melalui keterlibatan aktif karyawan dan komitmen kuat dari pimpinan, serta penekanan pada upaya perbaikan berkelanjutan dalam proses operasional dan pelayanan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi desain kuantitatif dengan menggunakan pendekatan survei. Metode ini memungkinkan analisis data secara statistik untuk mengidentifikasi dan memahami hubungan antar variabel yang diteliti. Tujuan utama dari studi ini adalah untuk menguji dampak implementasi Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja keuangan di RSUD Aisyiyah Ponorogo.

Populasi dan Sampel

Populasi

Menurut Sugiyono (2019) populasi didefinisikan sebagai area generalisasi yang mencakup objek atau subjek dengan kualitas dan karakteristik spesifik yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk ditelaah dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, populasi yang menjadi fokus adalah seluruh karyawan RSUD Aisyiyah Ponorogo yang terlibat dalam implementasi Total Quality Management (TQM), baik dari level manajerial maupun operasional, dengan total 499 individu.

Sampel

Menurut Hair et al. (2019), ukuran sampel minimum dalam penelitian dapat ditentukan berdasarkan beberapa kriteria, seperti jumlah observasi minimal lima hingga sepuluh per variabel, jumlah absolut minimal sebanyak 50 observasi, serta jumlah sampel yang harus melebihi jumlah variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, digunakan pendekatan perhitungan $n \times 5$, dengan total 21 variabel, sehingga diperoleh ukuran sampel sebesar 105 responden. Jumlah ini dianggap memadai untuk menghasilkan temuan yang valid dan mewakili populasi secara memadai.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling, dengan metode purposive sampling, di mana pemilihan responden dilakukan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu. Menurut Yuandari dan Rahman (2017), teknik ini

digunakan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan relevan dengan tujuan penelitian. Responden dalam penelitian ini dipilih dari kalangan karyawan yang bekerja di unit manajerial, medis, dan administratif, dengan masa kerja minimal tiga tahun.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yaitu dengan menggunakan angket atau kuesioner. Angket dalam penelitian ini menggunakan kuesioner terstruktur dengan pertanyaan tertutup untuk mengumpulkan data terkait variabel penelitian. Kuesioner disebarakan secara daring melalui Google Forms, dan tautannya dibagikan melalui WhatsApp kepada responden yang memenuhi kriteria sampel, sehingga memungkinkan pengumpulan data yang efisien dan tepat sasaran.

Teknik Analisa Data

Analisis Deskriptif Responden

Analisis deskriptif adalah proses sistematis untuk mengatur dan meringkas data mentah guna menjelaskan karakteristik utamanya (Zikmund et al.,2014). Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk meringkas karakteristik demografi responden dan menilai respons mereka terhadap setiap variabel penelitian. Analisis difokuskan pada atribut utama seperti jenis kelamin, usia, pekerjaan, dan kisaran pendapatan bulanan.

Analisis Deskriptif Variabel

Penelitian ini menggunakan metode perhitungan rata-rata (mean) untuk menentukan nilai setiap variabel dengan merata-ratakan semua skor responden untuk variabel tertentu. Rumus untuk menghitung rata-rata (*mean*) dalam penelitian statistik adalah sebagai berikut:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

Keterangan:

$\bar{x}$ = nilai rata-rata

x_i = jumlah sampel ke-i

n = jumlah sampel

Selanjutnya, membuat interval nilai untuk memvisualisasikan posisi rata-rata respons peserta terhadap setiap indikator yang sesuai dengan variabel masing-masing. Rentang nilai dan kategorinya adalah:

Tabel 1 Analisis Deskriptif Variabel

Rentang skor	Keterangan
1-1,74	Sangat Rendah
1,75-2,4	Rendah
2,5-3,24	Tinggi
3,25-4	Sangat Tinggi

Analisis Statistik

1) Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Validitas dalam penelitian digunakan untuk menilai sejauh mana instrumen mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat. Menurut Ghozali (2017), suatu kuesioner dapat dikatakan valid apabila setiap item pernyataannya secara konsisten mencerminkan variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan teknik Confirmatory Factor Analysis (CFA), yaitu metode analisis faktor yang digunakan untuk mengkonfirmasi kesesuaian indikator terhadap konstruk teoretis. Melalui CFA, ditentukan apakah setiap indikator benar-benar memiliki kontribusi signifikan terhadap variabel yang diukur. Indikator dianggap valid apabila memiliki nilai factor loading minimal sebesar 0,50 dan nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) juga minimal 0,50, yang menunjukkan bahwa sampel yang digunakan sudah memadai untuk dilakukan analisis faktor lebih lanjut.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merujuk pada tingkat konsistensi hasil yang dihasilkan oleh suatu instrumen pengukuran. Menurut Indriantoro (2014), reliabilitas digunakan untuk menilai sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang stabil dan dapat dipercaya jika digunakan secara berulang. Dalam penelitian ini, reliabilitas diuji menggunakan koefisien Cronbach's alpha, dengan batas minimal 0,60. Nilai alpha di atas ambang tersebut menunjukkan bahwa instrumen memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Semakin tinggi nilai alpha, semakin tinggi pula tingkat keandalan instrumen yang digunakan (Anggraini et al., 2022).

2) Pengujian Hipotesis

a. Analisis Regresi Linear Berganda

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menguji bagaimana variabel independen memengaruhi variabel dependen. Metode ini memungkinkan evaluasi simultan beberapa prediktor, menilai kekuatan dan arah pengaruhnya.

b. Uji T (Uji Parsial)

Nilai t-hitung digunakan untuk menguji apakah variabel independen secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian ini diawali dengan penetapan hipotesis, di mana hipotesis nol (H_0) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan ($\beta_i = 0$), sedangkan hipotesis alternatif (H_a) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan ($\beta_i \neq 0$) antara variabel independen dan dependen (Anggraeni, 2010).

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah sebesar 5%, yang berarti terdapat toleransi kesalahan sebesar 5% dan tingkat kepercayaan sebesar 95%. Derajat bebas dalam pengujian ini dihitung dengan rumus $(n - k - 1)$, di mana n adalah jumlah total sampel dan k adalah jumlah variabel independen yang digunakan dalam model.

Pengambilan keputusan dilakukan dengan membandingkan nilai t-hitung dan t-tabel. Jika t-hitung lebih besar dari t-tabel, maka hipotesis alternatif diterima dan menunjukkan adanya pengaruh signifikan. Sebaliknya, jika t-hitung lebih kecil dari t-tabel, maka hipotesis nol diterima dan tidak ditemukan pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

c. Koefisien Determinansi (Uji R^2)

Nilai koefisien determinasi (R^2) menggambarkan sejauh mana variasi variabel terikat (Y) dapat dijelaskan oleh variabel bebas (X). Jika nilai $R^2 = 0$, artinya variasi Y tidak dapat dijelaskan oleh X sama sekali. Sebaliknya, jika $R^2 = 1$, variasi Y sepenuhnya dapat dijelaskan oleh X, yang berarti semua titik pengamatan berada tepat pada garis regresi. Oleh karena itu, kualitas suatu persamaan regresi dapat dilihat dari nilai R^2 , yang berada di antara 0 dan 1 (Ghozali, 2017).

d. Uji F (Uji Simultan)

Uji F, atau yang dikenal sebagai uji simultan, digunakan untuk menilai apakah semua variabel independen dalam model regresi secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Uji ini tidak mengukur pengaruh masing-masing variabel secara terpisah, melainkan menilai kontribusi kolektif seluruh prediktor terhadap model secara keseluruhan. Menurut Ghozali (2017), uji F dinyatakan signifikan apabila nilai probabilitas (signifikansi) berada di bawah 0,05, yang mengindikasikan bahwa model memiliki pengaruh yang bermakna secara statistik.

Pengambilan keputusan pada uji F didasarkan pada perbandingan antara nilai F-hitung dan F-tabel. Jika nilai F-hitung lebih besar dari F-tabel dan nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka hipotesis nol (H_0) ditolak. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika F-hitung lebih kecil dari F-tabel dan signifikansi lebih dari 0,05, maka H_0 diterima, dan disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Pengaruh Kepemimpinan Manajerial Terhadap Kinerja Keuangan (H1).

Kepemimpinan Manajerial menunjukkan pengaruh positif terhadap Kinerja Keuangan RSUD 'Aisyiyah Ponorogo dengan koefisien beta sebesar 0,169; namun pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik karena nilai signifikansinya sebesar 0,060 yang berada di atas ambang batas $\alpha = 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama (H1) ditolak. Temuan ini mencerminkan bahwa peran pimpinan dalam mengarahkan rumah sakit belum sepenuhnya berdampak pada peningkatan kinerja keuangan. Menurut (Veronesi et al., 2022), latar belakang pimpinan rumah sakit, termasuk yang berasal dari kalangan medis, tidak serta-merta berdampak signifikan pada pencapaian finansial.

Efektivitas kepemimpinan manajerial di RSUD 'Aisyiyah Ponorogo, kemungkinan masih terhambat oleh keterbatasan dalam koordinasi lintas unit, kurangnya sistem monitoring kinerja yang terstruktur, atau belum optimalnya penyesuaian strategi

terhadap tantangan lokal dan kebutuhan pasar layanan kesehatan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kepemimpinan strategis dan transformatif masih sangat diperlukan agar arah kebijakan rumah sakit dapat berkontribusi langsung terhadap pencapaian keuangan.

b. Pengaruh Pengambilan Keputusan Berbasis Data Terhadap Kinerja Keuangan (H2).

Pengambilan keputusan berbasis data memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap Kinerja Keuangan RSUD 'Aisyiyah Ponorogo,' dengan nilai signifikansi 0,024 dan koefisien beta 0,219. Hal ini mendukung hipotesis H2 dan menjelaskan efektivitas penggunaan data untuk meningkatkan efisiensi operasional dan alokasi sumber daya, yang pada akhirnya meningkatkan hasil keuangan. Studi Jote et al. (2018) menyatakan bahwa integrasi sistem informasi manajemen dapat mendorong efisiensi dan peningkatan layanan di sektor kesehatan.

Sistem informasi rumah sakit (SIMRS) yang diterapkan di RSUD 'Aisyiyah Ponorogo, jika digunakan secara optimal, mampu membantu pimpinan dan manajer unit untuk menganalisis tren layanan, efisiensi biaya, serta kebutuhan pasien secara lebih akurat. Penggunaan dashboard kinerja, laporan keuangan real-time, dan pelaporan internal yang berbasis data telah mendorong pengambilan keputusan yang lebih tepat sasaran dan berdampak pada efisiensi serta kestabilan keuangan rumah sakit.

c. Pengaruh Proses Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan (H3)

Proses manajemen menunjukkan pengaruh negatif kecil terhadap kinerja keuangan RSUD 'Aisyiyah Ponorogo, dengan koefisien -0,021 dan signifikansi 0,808. Karena tidak signifikan secara statistik, hipotesis H3 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa proses manajerial yang diterapkan belum berdampak nyata terhadap aspek keuangan.

Menurut Poksinska et al. (2017), pendekatan seperti TQM hanya efektif bila didukung oleh budaya organisasi dan komitmen manajemen. Kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan, seperti dalam alur pengadaan dan pengelolaan mutu, mengindikasikan perlunya pelatihan dan penguatan struktur organisasi.

d. Pengaruh Perbaikan Berkelanjutan Terhadap Kinerja Keuangan (H4).

Continuous improvement memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja keuangan RSUD 'Aisyiyah Ponorogo, dengan nilai koefisien 0,231 dan signifikansi 0,022. Dengan demikian, hipotesis H4 diterima. Upaya seperti pengembangan SOP, pelatihan berkala, dan evaluasi mutu terbukti meningkatkan efisiensi dan daya saing rumah sakit.

Poksinska et al. (2017) menyatakan bahwa continuous improvement membantu rumah sakit lebih responsif terhadap kebutuhan pasien dan perkembangan teknologi. Di RSUD 'Aisyiyah, praktik seperti audit mutu, pelatihan keselamatan pasien, dan inovasi layanan turut mendukung efisiensi operasional serta kepuasan pasien, yang berdampak pada peningkatan kinerja keuangan jangka panjang.

e. Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Keuangan (H2).

Keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan RSU 'Aisyiyah Ponorogo, dengan koefisien beta 0,215 dan signifikansi 0,006. Oleh karena itu, hipotesis H5 diterima. Partisipasi aktif, loyalitas, dan komitmen terhadap pelayanan pasien menjadi kunci dalam mendorong produktivitas dan kualitas layanan.

Amponsah-Tawiah et al. (2014) menyatakan bahwa dukungan emosional dan profesional kepada karyawan meningkatkan komitmen dan berdampak pada kinerja keuangan. Di RSU 'Aisyiyah, budaya kerja Islami, pembinaan rohani, dan forum komunikasi internal membentuk lingkungan kerja yang harmonis, sehingga mendorong karyawan memberikan pelayanan terbaik dan meningkatkan kepercayaan masyarakat.

f. Pengaruh Hubungan dengan Supplier Terhadap Kinerja Keuangan (H2).

Hubungan dengan pemasok berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja keuangan RSU 'Aisyiyah Ponorogo, dengan koefisien beta 0,137 dan signifikansi 0,080. Karena tidak memenuhi batas signifikansi, hipotesis H6 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun hubungan pemasok mendukung operasional, dampak finansialnya belum terasa.

Menurut Adu et al. (2023), manfaat finansial dari hubungan pemasok baru terlihat jika proses pengadaan dilakukan secara strategis dan berbasis data. Tantangan seperti fluktuasi harga dan keterlambatan pengiriman masih mungkin terjadi. Optimalisasi perlu diarahkan pada negosiasi harga, transparansi kontrak, dan digitalisasi sistem pengadaan.

g. Pengaruh Fokus Pada Pelanggan Terhadap Kinerja Keuangan (H2).

Variabel Fokus Pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan RSU 'Aisyiyah Ponorogo, dengan nilai signifikansi sebesar 0,646 dan koefisien beta 0,038. Dengan hasil ini, hipotesis H7 ditolak. Meskipun pendekatan berorientasi pasien penting dalam layanan kesehatan, dampaknya terhadap aspek finansial belum terlihat secara nyata.

Menurut Yildiz et al. (2023), pengaruh minimal ini dapat disebabkan oleh lemahnya sistem umpan balik, kurangnya pelibatan pasien dalam perencanaan layanan, serta penerapan strategi pelanggan yang belum optimal. Deloitte (2016) dan Kelly & Carton (2020) menegaskan bahwa pengalaman pasien yang baik berkorelasi positif dengan kinerja keuangan, namun hanya jika didukung oleh investasi dalam teknologi, pelatihan staf, dan sistem mutu yang terpadu.

Dengan demikian, strategi pelanggan perlu diperkuat melalui peningkatan keterlibatan pasien dan integrasi kebutuhan mereka ke dalam seluruh proses layanan.

h. Pengaruh Kepemimpinan Managerial, Pengambilan Keputusan Berbasis Data, Proses Manajemen, Perbaikan Berkelanjutan, Keterlibatan Karyawan, Hubungan dengan Supplier dan Fokus Pada Pelanggan Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Keuangan di RSU 'Aisyiyah Ponorogo (H8).

Hasil uji F menunjukkan bahwa kepemimpinan manajerial, pengambilan keputusan berbasis data, proses manajemen, perbaikan berkelanjutan, keterlibatan karyawan, hubungan pemasok, dan fokus pelanggan secara simultan berpengaruh

signifikan terhadap kinerja keuangan RSU 'Aisyiyah Ponorogo. Nilai F sebesar 77,438 dengan signifikansi 0,000 mengindikasikan bahwa ketujuh variabel tersebut secara kolektif berkontribusi nyata terhadap keberhasilan finansial rumah sakit.

Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu, yang menyatakan bahwa integrasi praktik manajerial seperti kepemimpinan efektif, pengambilan keputusan berbasis data, dan hubungan internal-eksternal yang kuat dapat mendorong peningkatan kinerja keuangan organisasi (Adu et al., 2023; Yildiz et al., 2023).

RSU 'Aisyiyah Ponorogo disarankan untuk terus memperkuat area operasional utama melalui evaluasi kinerja yang lebih intensif, pelatihan sumber daya manusia, serta optimalisasi hubungan pemasok guna meningkatkan efisiensi biaya dan keandalan layanan (Kelly & Carton, 2020).

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis pengaruh variabel independen terhadap kinerja keuangan RSU 'Aisyiyah Ponorogo, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan Manajerial:** Memiliki efek positif tetapi tidak signifikan secara statistik pada kinerja keuangan, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan saat ini belum cukup kuat untuk mendorong peningkatan keuangan yang berarti.
2. **Pengambilan Keputusan Berbasis Data:** Memiliki dampak positif dan signifikan, yang menekankan pentingnya penggunaan data yang akurat untuk meningkatkan efisiensi operasional dan hasil keuangan.
3. **Proses Manajemen:** Tidak memengaruhi kinerja keuangan secara signifikan, menunjukkan ketidakselarasan atau inefisiensi dalam proses operasional rumah sakit.
4. **Peningkatan Berkelanjutan:** Menunjukkan efek positif yang jelas dan signifikan, yang menggarisbawahi pentingnya peningkatan proses yang berkelanjutan untuk efisiensi dan kinerja keuangan yang lebih baik.
5. **Keterlibatan Karyawan:** Secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja keuangan, dengan partisipasi karyawan berkontribusi pada produktivitas dan efektivitas yang lebih besar.
6. **Hubungan Pemasok:** Meskipun pengaruhnya positif, pengaruhnya tidak signifikan secara statistik, yang menunjukkan bahwa manfaat finansial dari kemitraan pemasok belum sepenuhnya terwujud.
7. **Fokus Pelanggan:** Tidak memengaruhi kinerja keuangan secara signifikan, menunjukkan bahwa perhatian terhadap kebutuhan pasien saja tidak cukup untuk meningkatkan hasil keuangan.
8. **Variabel Gabungan:** Semua variabel bersama-sama memiliki dampak signifikan terhadap kinerja keuangan, menyoroti pentingnya pendekatan manajemen yang komprehensif dan terintegrasi.

Berdasarkan kesimpulan diatas maka terdapat beberapa saran yang penulis harapkan dapat membangun efek positif dan diharapkan dapat membawa perubahan yang baik kedepannya antara lain:

- a. Bagi RSU 'Aisyiyah Ponorogo

RSU 'Aisyiyah Ponorogo disarankan untuk memperkuat kepemimpinan manajerial dan memperluas penerapan pengambilan keputusan berbasis data guna meningkatkan kinerja keuangan. Langkah ini dapat ditempuh melalui pelatihan kepemimpinan, pengembangan budaya kerja kolaboratif, serta pemanfaatan teknologi informasi. Selain itu, peningkatan keterlibatan karyawan dalam perbaikan berkelanjutan, penguatan proses manajemen, dan optimalisasi hubungan dengan pemasok perlu dilakukan untuk mendorong efisiensi biaya dan kualitas layanan.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memasukkan variabel tambahan seperti teknologi informasi, budaya organisasi, dan strategi pemasaran untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja keuangan. Disarankan pula dilakukan studi komparatif antar rumah sakit serta penggunaan metode lanjutan seperti analisis longitudinal guna menghasilkan temuan yang lebih mendalam dan relevan bagi pengambilan kebijakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adu, D. A., Flynn, A., & Grey, C. (2023). Carbon performance, financial performance and market value: The moderating effect of pay incentives. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2111–2135. <https://doi.org/10.1002/bse.3239>
- Amponsah-Tawiah, K., Leka, S., Jain, A., Hollis, D., & Cox, T. (2014). The impact of physical and psychosocial risks on employee well-being and quality of life: The case of the mining industry in Ghana. *Safety Science*, 65, 28–35. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.12.002>
- Antari, L. P. R., & Setiawan, P. Y. (2022). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan PT Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(9), 4058–4072. <https://doi.org/https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i9.1559>
- Arrizqi, M. F., Utami, H. N., Prasetya, A., Administrasi, F. I., Malang, U. B., & Fannyvaan@yahoo.com. (2015). FAKTOR-FAKTOR PENDORONG PARTISIPASI KARYAWAN DALAM PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 27(2). administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I., & The, (1999). (1999). Re-Examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Bintang, A., Suriyanti, S., & Ramlawati, R. (2023). Penerapan Total Quality Management (TQM) Pada Kinerja Pegawai. *Economics and Digital Business Review*. 4(1), 435–451. <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/ecotal.v4i1.361>
- Chen, J., Lv, Z., & Song, H. (2019). Design of personnel big data management system based on blockchain. *Future Generation Computer Systems*, 101, 1122–1129. <https://doi.org/10.1016/j.future.2019.07.037>

- Choi, J., Lee, H. J., & Kim, H. W. (2017). Examining the effects of personalized App recommender systems on purchase intention: A self and social-interaction perspective. *Journal of Electronic Commerce Research*, 18(1), 73–102.
- Coulter, R. &. (2018). *Management 14th Edition*. Pearson.
- Dharmayanti, G. F. M. dan R. (2015). PENGARUH IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KEUANGAN DENGAN KUALITAS KINERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Akuntansi*, XIX(01), 68–78.
- Erik Brynjolfsson, Rock Daniel, S. C. (2021). The Productivity J-Curve: How Intangibles Complement General Purpose Technologies. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 13, 333–372. <https://www.aeaweb.org/articles/pdf/doi/10.1257/mac.20180386>
- Frederiksen, A. (2009). Competing on analytics: The new science of winning. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(5), 583–583. <https://doi.org/10.1080/14783360902925454>
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Ghozali, I. (2017). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Harter, J. K. (2003). and Its Relationship To Business Outcomes. December 2013.
- Hondro, D. L., Budiarmo, N., & Mawikere, L. M. (2021). Analisis Penerapan Total Quality Management Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT Bumi Selaras Asri (Golden Spring dan Meeting Point) Manado. *Jurnal Riset Akuntansi*, 16(1), 86–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.32400/gc.16.1.35906.2021>
- IBM Tim Mucci. (n.d.). Apa itu pengambilan keputusan berbasis data? 23 Juli 2024. <https://www.ibm.com/id-id/think/topics/data-driven-decision-making>
- Imai, M. (2020). *Kaizen Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*. PPM.
- Indriantoro, N. and B. S. 2014. M. P. B. U. A. & M. E. 1. C. ke-12. Y. B. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen (Edisi 1. C)*. BPFE.
- Jote, A., Feleke, S., Tufa, A., Manyong, V., & Lemma, T. (2018). Assessing the efficiency of sweet potato producers in the southern region of ethiopia. *Experimental Agriculture*, 54(4), 491–506. <https://doi.org/10.1017/S0014479717000199>
- Kaplan, R. S. dan D. P. N. (2019). *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga.
- Kelly, S., & Carton, T. (2020). Diversity and Leadership Literature, Critical Intersections—& Leading as a By-Product of Diversity& Open Journal of Social Sciences, 08(05), 432–450. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.85030>
- Lee at al., 2023. (2024). Associations Between Lean IT Management and Financial Performance in US Hospitals. *Quality Management in Health Care, Quality Ma*(April/June 2024), p 67-76.
- Lee, C. H., & Chen, C. W. (2021). Impulse buying behaviors in live streaming commerce based on the stimulus-organism-response framework. *Information (Switzerland)*, 12(6), 1–17. <https://doi.org/10.3390/info12060241>

- Panjaitan, M. (2018). PERAN KETERLIBATAN DAN PARTISIPASI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN. JURNAL MANAJEMEN, 4(1). <http://ejournal.lmiimedan.net>
- Poksinska, B. B., Fialkowska-Filipek, M., & Engström, J. (2017). Does Lean healthcare improve patient satisfaction? A mixed-method investigation into primary care. *BMJ Quality and Safety*, 26(2), 95–103. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2015-004290>
- Pondaag, J., Kindangen, P., Tawas, H., & Sumarauw, J. (2021). (2021). IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT: THE EFFECT ON PATIENT SAFETY CULTURE, SERVICE QUALITY, AND ITS IMPACT ON PATIENT SATISFACTION AND PRIVATE HOSPITAL PERFORMANCE IN MANADO CITY. *Archives of Business Research*. <https://doi.org/10.14738/abr.97.9847>,
<https://doi.org/10.14738/abr.97.9847>,
<https://doi.org/10.14738/abr.97.9847>. [https://doi.org/Pondaag, J., Kindangen, P., Tawas, H., & Sumarauw, J. \(2021\). IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT: THE EFFECT ON PATIENT SAFETY CULTURE, SERVICE QUALITY, AND ITS IMPACT ON PATIENT SATISFACTION AND PRIVATE HOSPITAL PERFORMANCE IN MANADO CITY. Archives of Business Research. https://doi.org/10.14738/abr.97.9847](https://doi.org/Pondaag, J., Kindangen, P., Tawas, H., & Sumarauw, J. (2021). IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT: THE EFFECT ON PATIENT SAFETY CULTURE, SERVICE QUALITY, AND ITS IMPACT ON PATIENT SATISFACTION AND PRIVATE HOSPITAL PERFORMANCE IN MANADO CITY. Archives of Business Research. https://doi.org/10.14738/abr.97.9847)
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3).
- Sari, D. E. K., Surachman, S., & Ratnawati, K. (2018). Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(3), 11–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.26905/jbm.v5i1.2313>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Serlin Serang¹, Andi Anggun Tenri Dio², A. R. B. (2023). Pengaruh Total Quality Management Dan Supply Chain Management Terhadap Kinerja Operasional. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(2), 327–337.
- Sibay, Y. F., & Amin, M. M. (2022). Analisis Penerapan Total Quality Management untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(3), 453–470. <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/yum.v5i3.3065>
- Singh, Vedant & Kumar, Akshay & Singh, T. (2018). Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. *Operations Research Perspectives*, Elsevier, 5(C), 199–217.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. CV Alfabeta.
- Talibonso, M. A., Karamoy, H., & Alexander, S. W. W. (2021). Evaluasi Penerapan 84 Total Quality Management Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(1), 1089–1096. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v9i1.32844>

- Tao, T. A., Jeny, K., & A. (2021). Pengaruh Implementasi Total Quality Management, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Terhadap Kinerja Manajerial Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT Bank Sulselbar Cabang Makassar. *Invoice Jurnal Ilmu Akuntansi*, 3(No.2(2714–6359)), 333–349. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/invoice/article/view/6037>
- Tirayoh, V., J. Tinangon, J., & Emor, G. (2018). Evaluasi Penerapan Total Quality Management Pada Kinerja Manajerial di PT Telkom Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(3), 895–901. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.2.3.2014.5729>
- Tjiptono, F. (2014). (2014). Total Quality Management (TQM). In *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*.
- Veronesi, G., Altanlar, A., Sarto, F., & Kirkpatrick, I. (2022). Corporatization, Administrative Intensity and the Performance of Public Sector Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Yildiz, B., Kaptan, Z., Yildiz, T., Elibol, E., Yildiz, H., & Ozbilgin, M. (2023). A systematic review and meta-analytic synthesis of the relationship between compulsory citizenship behaviors and its theoretical correlates. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1120209>
- Yuandari, E., & Rahman, R. T. A. (2017). Metodologi Penelitian dan Statistik. In *Media*.
- Yukl, G. (2008). (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722., 19(6), 708-722.
- Zehir, S., & Zehir, C. (2023). (2023). Effects of Total Quality Management Practices on Financial and Operational Performance of Hospitals. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su152115430>, <https://doi.org/10.3390/su152115430>.
- Zhang, Y., Yu, P., & Shen, J. (2012). The benefits of introducing electronic health records in residential aged care facilities: A multiple case study. *International Journal of Medical Informatics*, 81(10), 690–704. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2012.05.013>
- Zikmund, William and D'Alessandro, Steven and Winzar, Hume and Lowe, Ben and Babin, B. (2014). *Marketing Research: 3rd Asia Pacific Edition (3rd Asia P)*.