

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)*, *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI
(Studi Empiris Pada Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang)

SKRIPSI

AKUNTANSI MANAJEMEN

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Dalam Mencapai Gelar Sarjana

Akuntansi Pada Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonom dan Bisnis

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa



OLEH:

Dina Nisauzakiyah

5552200084

JURUSAN S-1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA

2024

PERSETUJUAN PENGESAHAN PEMBIMBING DAN DEWAN PENGUJI

Skripsi dengan judul:

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)*, *SERVANT LEADERSHIP* DAN
*KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI***

(Studi Empiris Pada Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang)
Telah diuji dalam sidang skripsi yang diselenggarakan oleh Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi
dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dan dinyatakan:

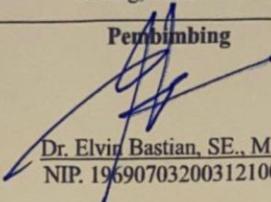
LULUS

Pada Hari Selasa, 02 Juli 2024

Oleh Dewan Penguji

Serang, 02 Juli 2024

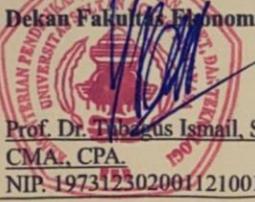
Pembimbing

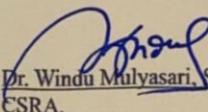

Dr. Elvin Bastian, SE., M.Si
NIP. 196907032003121001

Mengetahui,


Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

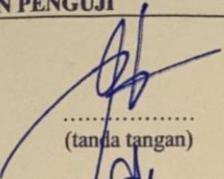
Ketua Jurusan Akuntansi


Prof. Dr. Theobaldus Ismail, SE., MM., Ak., CA.,
CMA., CPA.
NIP. 197312302001121001


Dr. Windu Mulyasari, SE., Ak., M.Si., CSRS.,
CSRA.
NIP. 197612092006042001

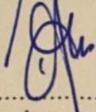
DEWAN PENGUJI

1. Dr. Elvin Bastian, SE., M.Si
NIP. 196907032003121001
(Ketua Penguji)


.....
(tanda tangan)

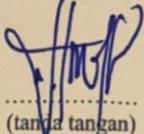
12/8 2024
.....
(tanggal ttd)

2. Ina Indriana, SE., M.Si., Ph.D
NIP. 197406082005012002
(Penguji 1)


.....
(tanda tangan)

22/7/2024
.....
(tanggal ttd)

3. Mulyanah, SE., M.Si
NIP. 198209152006042001
(Penguji 2)


.....
(tanda tangan)

11/7/2024
.....
(tanggal ttd)

Nama : Dina Nisauzakiyah
No. Induk Mahasiswa : 5552200084
Jurusan : Akuntansi
Jenjang Pendidikan : Strata-I (S-1)

PERSETUJUAN PEMBIMBING
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN SKRIPSI
Draft skripsi ini, disetujui untuk dipertahankan dalam sidang

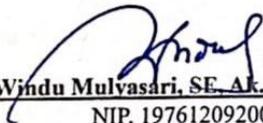
Pembimbing I,


Dr. Elvin Bastian, SE., M.Si
NIP. 196907032003121001

Tanggal :6/6.....2024.....

KETUA JURUSAN AKUNTANSI

Ketua Jurusan Akuntansi,


Dr. Wjndu Mulvasari, SE. Ak., M.Si., CSRS., CSRA
NIP. 197612092006042001

Tanggal :

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)*, *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI

(Studi Empiris Pada Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang)

Nama : Dina Nisauzakiyah
No. Induk Mahasiswa : 5552200084
Jurusan : Akuntansi
Jenjang Pendidikan : Strata-1 (S1)

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dina Nisauzakiyah

NIM : 5552200084

Bidang : Akuntansi Manajemen

Judul Skripsi : Pengaruh *Total Quality Management (TQM)*, *Servant Leadership*, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang)

Dengan ini menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku



NIM 5552200084

LEMBAR PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji syukur kepada Allah SWT atas berkah, rahmat, dan karuniaNya yang telah memberikan kekuatan, kesehatan, dan kesabaran untuk penulis dalam mengerjakan skripsi ini, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Karya ini penulis persembahkan untuk :

Orang tua penulis tercinta, terima kasih atas segala bentuk dukungan, doa, keikhlasan, kasih sayang serta pengorbanan yang begitu besar selama ini, semoga Allah SWT melindungi, memuliakan, dan memanjangkan umur.

Aamiin...

Kakakku dan Adikku serta sahabat-sahabat penulis yang senantiasa memberikan dukungan, saran, motivasi, dan semangat dalam mengejar cita-cita.

Terimakasih atas dukungan, cinta, pengorbanan, doa, kebaikan, dan kasih sayang yang kalian berikan kepada penulis. Semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian dengan yang lebih indah.

Aamiin Yaa Robbal 'aalamin...

LEMBAR MOTTO

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai dari suatu urusan, kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”

(Q.S Al-Insyirah ayat 6-8)

“Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”

(Q.S. Al-Baqarah ayat 153)

“Just Keep Swimming”

(Finding Nemo)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Mahasa Esa yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi yang berjudul “Pengaruh *Total Quality Management (TQM)*, *Servant Leadership*, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang)”. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi strata satu atau S1 pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak dapat menyelesaikan dengan baik tanpa adanya dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Fatah Sulaiman, S.T., M.T., selaku Rektor Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
2. Bapak Prof. Dr. Tubagus Ismail, SE., Ak, MM., CA., CPA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
3. Ibu Dr. Windu Mulyasari, SE.Ak., M.Sc selaku Ketua Jurusan S-1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
4. Ibu Kurniasih Dwi Astuti, SE.Ak., M.Akt selaku Sekertaris Jurusan S-1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

5. Bapak Dr. Elvin Bastian, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, ilmu, motivasi, nasihat, serta mengarahkan penulis dengan sabar untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Ibu Dr. Hj. Lia Uzliawati, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan ilmu, membimbing, motivasi, nasihat, serta mengarahkan penulis selama masa perkuliahan.
7. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
8. Seluruh *Staff* Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
9. Seluruh pihak yang terlibat dalam penelitian ini, Bapak Mahdum dari RSUD Banten, Ibu Upit dari RSUD dr. Drajat Prawiranegara, Bapak Handoko dari RSIA Mutiara Bunda, Bapak Agus dari RS Sari Asih, Ibu Rizka dari RS Budiasih, Bapak Agung dari RS Krakatau Medika, Ibu Ima dari RSUD Kota Serang, Ibu Mike dari RSM Achmad Wardi, dan Ibu Manda dari RSUD Kota Cilegon.
10. Kedua orang tua penulis, Ibu dan Ayah yang telah mendoakan, memberikan dukungan, arahan, dan ridho yang diberikan selama penulis berproses.
11. Kakak dan Adik penulis yang telah mendoakan dan memberikan dukungan kepada penulis.
12. Sahabat seperjuangan penulis, Adila, Ai, Alfi, Nura, Adel, Sifa, Dini, Tsabita, Rindu, dan Nurul yang sama-sama berjuang untuk menyelesaikan

skripsi ini dan selalu mendengarkan keluh kesah penulis selama perkuliahan.

13. Sahabat-sahabat penulis (Selma, Nadila, Irma, Zalfa, Tasya, Sipur, dan Vio) yang telah setia menemani, memotivasi, dan mendengarkan keluh kesah serta mendukung dan mendoakan apapun yang dilakukan.
14. Sahabat KKM 61 Curug Agung (Adin, Jao, Dita, Devy, dan Alifia) yang telah setia menemani, memotivasi, dan mendengarkan keluh kesah serta mendukung dan mendoakan apapun yang dilakukan.
15. Teman-teman angkatan 2020 S-1 Akuntansi, teman-teman kelas D, dan teman-teman konsentrasi akuntansi manajemen angkatan 2020 yang telah menemani dan memberikan dukungan kepada penulis.
16. Berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan, doa maupun dukungannya.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, segalan saran dan kritik yang membangun dalam memperbaiki penulisan sangat penulis harapkan. Penulis berharap pula semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk perkembangan pengetahuan bagi penulis maupun pihak-pihak yang berkepentingan.

Serang, 28 November 2023

Dina Nisauzakiyah

5552200084

ABSTRAK

Pengaruh *Total Quality Management* (TQM), *Servant Leadership*, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Total Quality Management* (TQM), *Servant Leadership*, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 88 responden dengan menggunakan metode purposive sampling. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kemudian dianalisis dengan menggunakan bantuan SPSS versi 25.

Hasil penelitian menunjukkan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi, *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

Kata kunci : Total Quality Management, Servant Leadership, Komitmen Organisasi, Kinerja Organisasi.

ABSTRACT

The Influence of Total Quality Management (TQM), Servant Leadership and Organizational Commitment On Organizational Performance

This research aims to examine the influence of Total Quality Management (TQM), Servant Leadership, and Organizational Commitment on Organizational Performance. The sample in this study amounted to 88 respondents using the purposive sampling method. This research uses primary data obtained from the results of distributing questionnaires and then analyzed using SPSS version 25.

The research results show that Total Quality Management (TQM) has a significant positive effect on Organizational Performance, Servant Leadership has a significant positive effect on Organizational Performance, and Organizational Commitment has a significant positive effect on Organizational Performance.

Keywords: Total Quality Management, Servant Leadership, Organizational Commitment, Organizational Performance.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	iii
LEMBAR PERSEMBAHAN	v
LEMBAR MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10

2.1.1	Teori Kontinjensi.....	10
2.1.2	<i>Total Quality Management (TQM)</i>	13
2.1.3	<i>Servant Leadership</i>	21
2.1.4	Komitmen Organisasi.....	25
2.1.5	Kinerja Organisasi.....	28
2.2	Penelitian Terdahulu	35
2.3	Kerangka Pemikiran	38
2.4	Pengembangan Hipotesis.....	39
2.4.1	Pengaruh Penerapan TQM Terhadap Kinerja Organisasi	39
2.4.2	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Organisasi.....	41
2.4.3	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi.....	43
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		46
3.1	Jenis Penelitian	46
3.2	Definisi Operasional Variabel.....	46
3.3	Populasi dan Sampel.....	49
3.4	Sumber Data	50
3.5	Metode Pengumpulan Data	50
3.6	Teknik Analisis Data.....	51
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		58
4.1	Hasil Penelitian.....	58

4.1.1	Gambaran Umum Responden.....	58
4.1.2	Analisis Statistik Deskriptif.....	64
4.1.4	Uji Kualitas Data.....	78
4.1.5	Uji Asumsi Klasik.....	83
4.1.6	Uji Hipotesis.....	87
4.2	Pembahasan.....	93
4.2.1	Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Organisasi.....	93
4.2.2	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Organisasi.....	95
4.2.3	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi.....	97
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		99
5.1	Kesimpulan.....	99
5.2	Keterbatasan.....	101
5.3	Saran.....	101
DAFTAR PUSTAKA.....		103

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1	Penelitian Terdahulu.....	36
Tabel 3. 1	Operasional Variabel	47
Tabel 3. 2	Skala Ordinal.....	51
Tabel 4. 1	Daftar Rumah Sakit yang Menjadi Sampel.....	58
Tabel 4. 2	Hasil Penyebaran Kuesioner Penelitian	59
Tabel 4. 3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	60
Tabel 4. 4	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	61
Tabel 4. 5	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Usia.....	62
Tabel 4. 6	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	63
Tabel 4. 7	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	64
Tabel 4. 8	Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	65
Tabel 4. 9	Tanggapan Responden Mengenai TQM.....	69
Tabel 4. 10	Tanggapan Responden Mengenai <i>Servant Leadership</i>	71
Tabel 4. 11	Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Organisasi.....	73
Tabel 4. 12	Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Organisasi.....	75
Tabel 4. 13	Hasil Uji Validitas Variabel TQM	78
Tabel 4. 14	Hasil Uji Validitas Variabel <i>Servant Leadership</i>	79
Tabel 4. 15	Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi.....	80
Tabel 4. 16	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Organisasi	80
Tabel 4. 17	Hasil Uji Reliabilitas Variabel TQM.....	81

Tabel 4. 18 Hasil Uji Reliabilitas Varibel <i>Servant Leadership</i>	82
Tabel 4. 19 Hasil Uji Reliabilitas Varibel Komitmen Organisasi.....	82
Tabel 4. 20 Hasil Uji Reliabilitas Varibel Kinerja Organisasi.....	83
Tabel 4. 21 Hasil Uji Normalitas.....	83
Tabel 4. 22 Hasil Uji Multikolinieritas	85
Tabel 4. 23 Hasil Uji Heteroskedastisitas	86
Tabel 4. 24 Hasil Uji F	88
Tabel 4. 25 Hasil Uji Koefisien Determinasi	89
Tabel 4. 26 Hasil Uji t	90
Tabel 4. 27 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Indeks Kepuasan Masyarakat RSDP.....	6
Gambar 1. 2 Indeks Kepuasan Masyarakat RS Krakatau Medika.....	6
Gambar 1. 3 Indeks Kepuasan Masyarakat RS Hermina Ciruas	6
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	38
Gambar 4. 1 Kurva Histogram.....	84
Gambar 4. 2 Kurva Normal P – P Plot.....	84
Gambar 4. 3 Kurva Scatterplot.....	87

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kartu Bimbingan	108
Lampiran 2 Surat Izin Penelitian.....	110
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian.....	111
Lampiran 4 Daftar Perusahaan.....	120
Lampiran 5 Tabulasi Data	121
Lampiran 6 <i>Output Statistical Product And Service Solutions</i> (SPSS).....	131
Lampiran 7 Surat Balasan Perusahaan.....	142
Lampiran 8 Biodata Mahasiswa.....	151

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajer perusahaan jasa menggunakan metode *Total Quality Management* (TQM) sebagai alat bantu yang digunakan dalam melaksanakan kinerjanya. *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu sistem dan metodologi komprehensif yang digunakan untuk melaksanakan tugas operasional dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah mengoptimalkan keunggulan kompetitif organisasi melalui perbaikan terus menerus atas barang, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya berdasarkan karakteristik *Total Quality Management* (TQM) (Tjiptono, 1998). *Total Quality Management* (TQM) disebut pula pengelolaan mutu total yaitu sebuah konsep yang berupa usaha meningkatkan mutu secara terus menerus di semua tingkatan manajemen dan struktur organisasi (Harianto, 2005).

Pelaku dunia bisnis harus menyadari pentingnya pencapaian mutu. Organisasi yang berfokus pada pencapaian mutu menyadari bahwa keterampilan mendengarkan dan memberi respon yang cepat terhadap pemenuhan kebutuhan dan keinginan tertentu para pelanggan dan klien merupakan rahasia keberhasilan dalam mencapai mutu. Sebagai contoh, perusahaan IBM (*International Business Machines Corporation*) mengukur mutu sama dengan keseluruhan kepuasan pelanggan. Kemampuan menerapkan *Total Quality*

Management (TQM) merupakan hal yang sangat tepat untuk meningkatkan kemampuan semua elemen organisasi secara berkelanjutan (Sallis, 2014).

Di setiap organisasi, kepemimpinan memegang peran yang penting sebagai faktor penentu tercapainya tujuan organisasi yang lebih efektif dan efisien. Pentingnya kepemimpinan tercermin dalam kenyataan bahwa suatu organisasi dibawah kepemimpinan tertentu berhasil meningkatkan produktivitas dan kinerja, namun dibawah kepemimpinan yang lain tidak berhasil meningkatkan produktivitas dan kinerja, atau sebaliknya. Kemampuan seorang pemimpin dalam menetapkan *knowledge*, *attitudes* dan *practice* yang disertai pendekatan maupun gaya kepemimpinan yang sesuai memiliki dampak signifikan dalam menentukan kesuksesan pemimpin (Sulistiyani, 2011). Pemimpin merupakan figur yang menjadi simbol, panutan, pendorong, dan sumber pengaruh dalam mengarahkan berbagai kegiatan dan sumber daya organisasi menuju pencapaian tujuannya.

Servant leadership merupakan sebuah model kepemimpinan yang menempatkan kualitas pelayanan kepada orang lain sebagai prioritas. Menurut Spears (2002) *servant leadership* adalah konsep kepemimpinan dimana seorang pemimpin memberikan prioritas pada pelayanan, dimulai dari perasaan alami untuk melayani dan menempatkan pelayanan sebagai fokus utama. Prioritas pilihan ini membawa aspirasi dan motivasi yang mendasari kepemimpinan. *Servant leadership* menekankan pelayanan kepada bawahan dan upaya membangun hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota tim. Motivasi utama dari kepemimpinan ini adalah mendorong keberhasilan orang

lain, membantu tercapainya tujuan orang lain, dan sebagai akibatnya, mencapai sasaran bersama atau tujuan organisasi (Rahmi & Jarkawi, 2023). Melalui promosi dan pembangunan rasa kebersamaan di antara para pengikutnya, organisasi dapat berhasil mencapai tujuannya. Kepemimpinan sejati muncul dari mereka yang motivasi utamanya untuk membantu orang lain, dan orang lain termotivasi untuk mengikutinya (Dierendonck & Pattersen, 2010).

Kinerja manajer akan meningkat bila manajer memiliki komitmen organisasi yang kuat (Pratiwi et al, 2019). Komitmen organisasi penting bagi keberadaan organisasi dalam melihat kepedulian seorang karyawan terhadap keberadaan organisasi dan bagaimana karyawan ikut serta memelihara keanggotaannya terhadap organisasi. Tingkat komitmen anggota organisasi terhadap tujuan, nilai, dan budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja organisasi. Menurut Sinaga (2009) komitmen organisasi yaitu tingkat kepedulian anggota organisasi untuk menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap keberadaan organisasi. Komitmen organisasi yang kuat menyebabkan individu akan berusaha keras dalam mencapai tujuan dan kepentingan organisasi atas nama organisasi, hal ini berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial karena individu berkontribusi aktif terhadap pencapaian keberhasilan organisasi (Nouri & Parker, 1998).

Menurut Lusthaus (2002) kinerja organisasi didefinisikan sebagai pencapaian organisasi terhadap tujuan yang telah ditetapkan dalam misinya dengan menghabiskan tingkat sumber daya organisasi yang dapat diterima, guna mencapai tujuan kelangsungan hidup jangka panjang dan kelangsungan

hidup organisasi. Kinerja organisasi merupakan hasil usaha dan perilaku seluruh individu yang bekerja dalam organisasi di semua departemen dan divisi serta merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi (Atar, 2021). Agar dapat mencapai kinerja yang baik dan bermutu diperlukan adanya upaya yang efektif dan efisien.

Menurut Blocher et al (2000) perusahaan jasa dituntut dapat aktif dalam menghadapi tantangan persaingan. Persaingan di industri jasa memberikan opsi beragam kepada konsumen, yang kini lebih peka terhadap nilai dan biaya dalam meminta produk dan jasa berkualitas tinggi. Untuk dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan yang kompetitif, perusahaan jasa harus menciptakan nilai tambah bagi konsumen dalam bentuk produk, jasa, dan pelayanan yang berkualitas.

Menurut Masinambow dan Karuntu (2019) rumah sakit merupakan fasilitas kesehatan umum yang memiliki karakteristik tersendiri yang dibentuk serta dipengaruhi oleh kemajuan ilmu kesehatan, teknologi, dan dinamika kehidupan sosial ekonomi masyarakat serta tetap meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu juga terjangkau oleh masyarakat agar terwujudnya derajat kesehatan yang maksimal. Kesehatan merupakan kebutuhan utama dalam kehidupan masyarakat. Dengan peningkatan kesejahteraan hidup sehari-hari, tuntutan terhadap layanan kesehatan yang berkualitas di rumah sakit pun semakin meningkat. Oleh karena itu, penyedia layanan kesehatan termasuk rumah sakit didorong untuk meningkatkan kualitas pelayanan, baik pelayanan bersifat penyembuhan penyakit, peningkatan kualitas hidup, juga kualitas pelayanan

yang memberikan kepuasan bagi konsumen selaku pengguna jasa kesehatan. Kondisi seperti ini menuntut agar perusahaan kesehatan meningkatkan kemampuan operasional dan manajerial nya (Sigilipu, 2013).

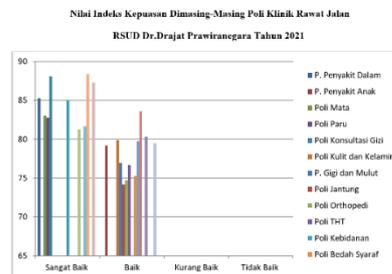
Syarat pokok pelayanan kesehatan masyarakat yang baik, menunjuk pada tingkat kesempurnaan pelayanan kesehatan yang diselenggarakan, yang disatu pihak dapat memuaskan para pemakai jasa pelayanan dan dipihak lain tata cara penyelenggaraannya sesuai dengan kode etik serta standar yang telah ditetapkan. Rumah sakit sebagai spesialisasi penyedia layanan kesehatan, penguatan posisi klien, dan tekanan akreditasi telah memotivasi organisasi layanan kesehatan untuk menerapkan konsep *Total Quality Management* (TQM). *Total Quality Management* (TQM) adalah salah satu pendekatan yang membantu rumah sakit untuk meningkatkan mutu pelayanan (Kurniawan et al, 2022).

Mutu pelayanan di rumah sakit dianggap sebagai metode untuk meningkatkan kebutuhan dan harapan pasien (Wardhani et al, 2009). Selain itu, kepuasan pasien yang tinggi juga dapat membantu rumah sakit membangun citra yang baik, meningkatkan kepercayaan masyarakat dan memperluas jaringan pasien. Maka, rumah sakit harus menyusun strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan memastikan pasien puas dengan pelayanan yang diberikan (Suhendi et al., 2023)

Peneliti menemukan beberapa data mengenai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) di *dashboard* beberapa rumah sakit yang akan dijadikan lokasi penelitian, diantaranya:

Gambar 1. 1

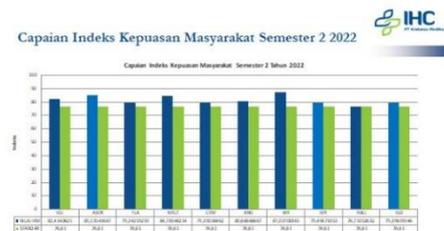
Indeks Kepuasan Masyarakat RSUD Dr. Drajat Prawiranegara



Sumber: Laman Google RSUD Dr. Drajat Prawiranegara

Gambar 1. 2

Indeks Kepuasan Masyarakat RS Krakatau Medika



Sumber: Laman Google RS Krakatau Medika

Gambar 1. 3

Indeks Kepuasan Masyarakat RS Hermina Ciruas



Sumber: Laman Google RS Hermina Ciruas

Data-data Indeks Kepuasan Masyarakat pada tiga rumah sakit tersebut sebagian besar sudah menunjukkan pelayanan yang bagus dan berada di atas standar pelayanan minimal; sebagian sudah menunjukkan pelayanan sesuai standar; dan sebagian kecil masih berada di bawah standar. Namun, hasil studi pendahuluan menunjukkan adanya kesenjangan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang dirasakan pasien terhadap kualitas pelayanan. Seperti: terjadi diskriminasi terhadap masyarakat yang kurang mampu dalam menerima pelayanan kesehatan, rumitnya proses yang harus dilewati, waktu yang ditentukan tidak jelas sehingga pasien harus menunggu lama, tenaga medis yang terbatas, dan terkhusus pada pelayanan kesehatan yang tidak ramah. Saat ini di Indonesia juga masih kekurangan dokter terutama dokter spesialis serta distribusinya yang tidak merata. Ini berdampak pada mutu pelayanan yang tidak sama di setiap rumah sakit (Kompasiana, 2023).

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang belum optimal menjadi fenomena yang signifikan dan merupakan tantangan serius bagi pengelola, pimpinan, dan karyawan di rumah sakit. Pelayanan rumah sakit yang belum optimal merupakan implikasi dari lemahnya *Total Quality Management* (TQM). Prospek peningkatan kualitas pelayanan kesehatan secara berkelanjutan merupakan kebijakan bidang manajemen bisnis yang ditopang oleh otonomi umum dalam semua jenjang dan unit kerja untuk menjamin akuntabilitas dan kelancaran strategi bersaing rumah sakit.

Kebijakan ini dapat diwujudkan melalui program penerapan *Total Quality Management* (TQM) secara efisien dan efektif. Perusahaan yang fokus memberikan pelayanan terbaik serta selalu memperbaiki proses yang ada, akan meningkatkan kinerja perusahaan (Sanjaya & Purnawati, 2019). Untuk membangun kepentingan diatas, diperlukan hubungan yang baik antara pimpinan dan anggota tim, hal ini sesuai dengan peran servant leadership. Sebuah perusahaan juga membutuhkan komitmen organisasi yang merupakan keyakinan yang terinternalisasi di antara karyawan dan menjadi bagian dari keberadaan mental mereka (Bastian, 2023). Dengan komitmen yang kuat dan terintergasi, karyawan cenderung bekerja lebih keras, mampu berkolaborasi, dan berusaha mencapai sasaran organisasi.

Penelitian Zehir dan Zehir (2023) telah menguji praktik *Total Quality Management* (TQM) pada kinerja keuangan dan operasional rumah sakit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan dan operasional rumah sakit. Namun, penelitian Mengistie (2019) menunjukkan bahwa terdapat indikator *Total Quality Managemet* (TQM) yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Lebih lanjut penelitian Muller et al (2018) menemukan bahwa perilaku kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Serta penelitian Dinku (2018) menunjukkan bahwa komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Tetapi, penelitian Marampa et al (2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk mengkaji pengaruh *Total Quality Management* (TQM), *servant leadership*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi. Pembaruan dalam penelitian ini yaitu variabel *servant leadership*. Pemilihan variabel ini karena *servant leadership* sebagai pendekatan inovatif, *servant leadership* merupakan suatu gaya kepemimpinan yang mengutamakan membantu bawahan dan membina hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota tim sehingga menimbulkan kebersamaan. Dengan membangun rasa kebersamaan di antara para pengikutnya, suatu organisasi dapat berhasil mencapai tujuan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini diajukan dengan judul sebagai berikut : PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM), *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI (Studi Empiris Pada Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang).

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja organisasi ?
2. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja organisasi ?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi ?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja organisasi.
2. Mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja organisasi.
3. Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan berbagai manfaat, antara lain:

1. Manfaat Praktis:

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengembangan teori agar bisa menerapkan *Total Quality Management* (TQM), *servant leadership*, dan komitmen organisasi dengan baik untuk mendapatkan kinerja organisasi yang lebih baik.

2. Manfaat Teoritis:

Penelitian ini di harapkan dapat di gunakan sebagai referensi, sumber pembelajaran, dan dapat memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *Total Quality Management* (TQM), *servant leadership*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Kontinjensi

Teori kontinjensi adalah teori yang meyakini tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola organisasi dalam semua keadaan (Otley, 1980). Teori kontinjensi mengklaim bahwa tidak terdapat cara paling baik dalam membuat keputusan, memimpin perusahaan, dan mengelola organisasi, namun bergantung kepada situasi. Sehubungan dengan hal tersebut, setiap keputusan dan sistem perusahaan harus sesuai dengan lingkungan termasuk keadaan internal dan eksternal (Raybun dan Thomas, 1991).

Perspektif kontinjensi dalam *Total Quality Management* (TQM) lebih efektif untuk membantu manajemen perusahaan memimpin organisasi dengan gaya, strategi, dan rencana unik mereka sendiri untuk pengembangan dan kelangsungan hidup perusahaan di dunia bisnis. *Total Quality Management* (TQM) adalah strategi manajemen bisnis yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran akan kualitas proses dan produk dalam suatu organisasi.

Teori kontinjensi Fiedler menjelaskan gaya kepemimpinan yang bergantung pada situasi organisasi. Teori kontinjensi tersebut berasumsi bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan pengaruh yang bergantung pada situasi tugas

kelompok, tingkat gaya kepemimpinan, kepribadian, dan pendekatan yang sesuai dengan kelompok. Seseorang menjadi pemimpin bukan karena ciri-ciri kepribadiannya, tetapi karena berbagai faktor situasional dan interaksi antara pemimpin dengan situasi (Wahjoedi, 2021).

Teori kontinjensi dalam konteks komitmen organisasi mengacu pada pemahaman bahwa faktor-faktor tertentu, seperti struktur organisasi, budaya organisasi, dan lingkungan eksternal, dapat mempengaruhi tingkat komitmen individu terhadap organisasi. Struktur organisasi dan budaya organisasi dapat membentuk persepsi individu terhadap organisasi dan pada gilirannya memengaruhi tingkat komitmen mereka serta penting bagi organisasi untuk memahami dinamika lingkungan eksternalnya yang memerlukan adaptasi organisasi agar tetap relevan dan menarik bagi karyawan, dan meresponsnya secara efektif agar dapat menciptakan kondisi yang mendukung komitmen individu. Pendekatan yang efektif untuk meningkatkan komitmen organisasi dapat bervariasi tergantung pada kondisi dan konteks spesifik yang ada.

Teori kontinjensi dalam konteks kinerja organisasi menyatakan bahwa tidak ada satu model atau pendekatan manajemen yang cocok untuk semua situasi. Artinya, keefektifan suatu tindakan atau struktur organisasi tergantung pada kondisi dan konteks spesifik di mana organisasi beroperasi. Esensi dasar teori kontinjensi juga mengatakan bahwa organisasi harus beradaptasi dengan struktur kontinjensinya seperti lingkungan, ukuran organisasi dan strategi bisnis (Gardin dan Greve, 2008).

2.1.2 *Total Quality Management (TQM)*

2.1.2.1 *Pengertian Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Management (TQM) adalah suatu sistem yang dikembangkan menjadi sebuah pendekatan dalam menjalankan kegiatan operasional usaha guna memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, pengertian, dan kepuasan pelanggan (Tjiptono, 1998). *Total Quality Management (TQM)* merupakan pendekatan yang menekankan peningkatan berkelanjutan dari kualitas produk, pelayanan, dan sumber daya manusia dengan berusaha mengurangi pemborosan dalam proses produksi yang disebabkan karena kesalahan atau kurang maksimalnya kualitas barang atau jasa yang dihasilkan agar kepuasan pelanggan dapat tercapai (Yuwono, 2017).

Total Quality Management (TQM) berupa upaya organisasi dalam penilaian kembali mengenai cara-cara, kebiasaan, praktik, dan aktivitas yang telah dilakukan serta memfungsikan kembali secara inovatif yang mengacu pada kepentingan *klien*, sehingga organisasi mampu mencapai tujuannya. Pelaksanaan *Total Quality Management (TQM)* yang baik dapat diperoleh jika seluruh karyawan perusahaan ikut aktif dalam melakukan peningkatan produk perusahaan (Waty et al, 2023). Proses *Total Quality Management (TQM)* memiliki *input* yang spesifik seperti keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggan

kemudian mentransformasi input untuk memproduksi barang dan jasa serta memberikan kepuasan kepada pelanggan (*output*) (Mamik, 2017). Pendekatan *Total Quality Management* (TQM) bersifat parsial, namun komprehensif dengan melibatkan berbagai pihak.

2.1.2.2 Karakteristik *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Nasution (2005) terdapat 10 karakteristik *Total Quality Management* (TQM) yaitu:

1. Fokus Pada Pelanggan

Pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal memberikan penilaian kualitas produk, sedangkan pelanggan internal memiliki peran besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berkaitan dengan produk.

2. Obsesi Terhadap Kualitas

Obsesi utama suatu perusahaan yaitu meningkatkan kualitas produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungan kerja yang merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan serta dalam menarik pelanggan.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM), terutama untuk mendesain pekerjaan

dan pengambilan keputusan serta pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain.

4. Komitmen Jangka Panjang

Komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan budaya agar penerapan *Total Quality Management* (TQM) dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM), kerja sama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina dengan lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk dan jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu dalam suatu sistem. Sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan semakin meningkat.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Setiap karyawan diharapkan dan didorong untuk terus belajar agar dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya serta agar dapat bersaing dalam era global.

8. Kebebasan yang Terkendali

Hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik berupa kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan.

9. Kesatuan Tujuan

Supaya *Total Quality Management* (TQM) dapat diterapkan dengan baik, perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Maka, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Tetapi, kesatuan tujuan ini bukan berarti harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mampu mengakibatkan meningkatnya kemungkinan hasil keputusan yang baik, rencana lebih baik, dan perbaikan yang lebih efektif. Hal tersebut karena mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja.

2.1.2.3 Manfaat *Total Quality Management* (TQM)

Setelah *Total Quality Management* (TQM) diterapkan dengan benar dan tepat dalam berbagai pengelolaan, maka dapat dirasakan manfaat bagi pelanggan, institusi, maupun bagi staf organisasi. Dapat

diketahui manfaat *Total Quality Management* (TQM) untuk pelanggan menurut Septiani et al (2023) yaitu:

1. Minimnya atau hilangnya keluhan terhadap produk atau pelayanan
2. Pelanggan diperhatikan atau dipedulikan
3. Pelanggan mendapat jaminan kepuasan.

Sedangkan manfaat *Total Quality Management* (TQM) bagi institusi itu sendiri:

1. Adanya perbaikan atau perubahan kualitas produk dan pelayanan
2. Memotivasi *staff*
3. Produktivitas meningkat
4. Penurunan biaya
5. menekan produk cacat
6. Permasalahan dapat terselesaikan dengan cepat.

Adapun manfaat *Total Quality Management* (TQM) bagi *staff* organisasi antara lain:

1. Memberdayakan
2. Menjadi lebih terlatih dan memiliki kemampuan
3. Semakin mendapat harkat dan pengakuan.

Manfaat penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang dirasakan institusi dalam jangka panjang antara lain:

1. Menjadikan posisinya institusi sebagai *leader* bukan lagi hanya sebagai *follower*

2. Menciptakan *teamwork* yang baik
3. Menciptakan situasi institusi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan
4. Terwujudnya institusi yang siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap tuntutan perubahan
5. Terciptanya komunikasi antar staf departemen yang berbeda, lebih mudah.

2.1.2.4 Total Quality Management (TQM) di Rumah Sakit

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 tentang kesehatan dinyatakan bahwa pembangunan kesehatan masyarakat memerlukan upaya kesehatan, sumber daya kesehatan, dan pengelolaan kesehatan untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya. Langkah-langkah yang ditempuh untuk melaksanakan hal tersebut adalah pengembangan unit pelayanan kesehatan, peningkatan peranserta masyarakat, dan pengembangan sistem rujukan. Rumah sakit menjadi pedoman sistem rujukan medis, khususnya masalah penyembuhan dan pemulihan kesehatan. Pemerintah daerah memberi kesempatan kepada pihak swasta dalam menangani pelayanan kesehatan yang sesuai kebutuhan dan permintaan masyarakat guna mempercepat pemerataan pembangunan sarana dan fasilitas kesehatan. Pelayanan kesehatan merupakan hak warga negara, pelayanan kesehatan yang tersedia harus mudah

dijangkau, bermutu baik dengan harga yang terjangkau oleh semua lapisan masyarakat.

Menurut Mamik (2017) pengelolaan sarana kesehatan termasuk rumah sakit perlu dikelola dengan manajemen *modern* dan bersifat sosio-ekonomi. Manajemen rumah sakit harus peka dalam menghadapi terjadinya perubahan yang cepat dan segera mungkin mengantisipasi sesuai keinginan dan kebutuhan masyarakat yang mengacu pada kepuasan konsumen. Pelayanan kesehatan yang mudah, cepat, dan nyaman yang dapat memberi kepuasan dalam hasil perawatan sesuai dengan penyakit yang diderita merupakan tuntutan masyarakat. Pada beberapa rumah sakit masih terdapat kesenjangan antara apa yang diharapkan pasien dengan kenyataan yang dirasakan pasien terhadap kualitas pelayanan. Pelayanan rumah sakit yang belum optimal merupakan implikasi dari lemahnya *Total Quality Management (TQM)*.

Fenomena tersebut merupakan tantangan berat bagi pimpinan dan karyawan. Prospek peningkatan kualitas pelayanan kesehatan secara berkelanjutan merupakan kebijakan bidang manajemen bisnis yang ditopang oleh otonomi umum dalam semua jenjang dan unit kerja untuk menjamin akuntabilitas dan kelancaran strategi bersaing rumah sakit. Kebijakan ini dapat diwujudkan melalui program penerapan *Total Quality Management (TQM)* secara efisien dan efektif.

Di institusi pelayanan kesehatan, pasien digolongkan sebagai konsumen atau pelanggan yang harus diberikan kepuasan dalam menjalani pengobatan ataupun perawatan, sedangkan institusi ibarat sebuah perusahaan dengan dokter, perawat, dan *staff* sebagai pelaku usaha atau penjual jasa yang memberikan pelayanan maksimal kepada pelanggannya. *Total quality management* dalam bidang kesehatan harus mengutamakan pemenuhan kebutuhan kualitas pelayanan kesehatan dengan mengadakan perbaikan terus menerus terhadap seluruh aspek yang ada di rumah sakit sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pengguna jasa dan pemberi jasa.

Menurut Sehendi et al (2023) rumah sakit berkualitas baik akan bergantung pada sumber daya seperti kualitas pelayanan dokter, perawat, *staff*, dan karyawan serta fasilitas sarana dan prasarana yang tersedia. *Total Quality Management* (TQM) adalah konsep yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh pengelola perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten (Alam & Hasbiyadi, 2021). Rumah sakit yang berkualitas harus mengetahui apa yang diharapkan pasien karena pasien memiliki hak untuk menilai kualitas pelayanan yang diterimanya.

2.1.3 *Servant Leadership*

Menurut Spears (2002) *servant leadership* adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. *Servant leader* lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan, dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya, orientasinya adalah untuk melayani, cara pandang holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual (Febrianty et al, 2023). Prioritas kepemimpinan pelayan adalah pengembangan bawahan yang menghasilkan nilai tambah bagi pelanggan, lalu terciptanya kepuasan pelanggan yang diikuti dengan keberhasilan yang berkesinambungan.

Nugraha et al (2023) menyatakan perilaku pemimpin yang melayani dapat diidentifikasi berdasarkan 7 kriteria berikut:

1. Membentuk konsep
2. Memulihkan emosi
3. Mengutamakan pengikut
4. Membantu pengikut tumbuh dan sukses
5. Berperilaku secara etis
6. Memberdayakan
7. Menciptakan nilai untuk masyarakat Konstruksi *Servant*

Karakteristik *servant leadership* menurut Muller et al (2018) yaitu:

1. *Empowerment*, memupuk sikap percaya diri dan proaktif diantara pengikutnya, memberi mereka rasa kekuatan pribadi.

2. *Accountability*, membuat orang bertanggung jawab atas kinerjanya dalam rentang kendali mereka.
3. *Standing back*, pemimpin yang melayani tidak lagi menjadi pusat perhatian ketika ada tugas yang harus diselesaikan.
4. *Humility*, untuk mengatasi keterbatasan individu, pemimpin yang melayani, mendorong kontribusi dari pengikut.
5. *Authenticity*, merupakan kesesuaian antara komitmen dan niat pemimpin yang melayani, baik secara publik maupun pribadi.
6. *Courage*, pemimpin yang melayani adalah orang yang berani karena sangat bergantung pada sesuatu keyakinan dan nilai-nilai untuk memediasi tindakan.
7. *Interpersonal acceptance*, pemimpin yang melayani bersedia memaafkan kesalahan, pelanggaran, dan *move on* setelah terjadi permasalahan.
8. *Stewardship*, pemimpin yang melayani menunjukkan kesediaan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar untuk organisasi.

Menurut Iswahyudi et al (2023) berikut merupakan beberapa prinsip utama dari kepemimpinan *servant*:

1. Empati

Prinsip yang paling mendasar dalam kepemimpinan *servant* adalah empati. Pemimpin *servant* mampu merasakan dan memahami perasaan, kebutuhan, dan perspektif anggota tim. Pemimpin *servant* melibatkan,

mendengarkan secara aktif, menunjukkan perhatian, dan memahami apa yang penting bagi individu-individu dalam tim.

2. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemimpin *servant* memberikan otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar kepada anggota tim. Mereka percaya bahwa anggota tim memiliki potensi untuk mengambil inisiatif, membuat keputusan, dan berkontribusi secara signifikan terhadap tujuan organisasi. Pemberdayaan membantu anggota tim merasa bahwa mereka memiliki peran aktif dalam mencapai tujuan bersama.

3. Kepemimpinan Kolaboratif

Prinsip ini mengutamakan kerja sama dan kolaborasi dari pada hierarki dan kontrol. Pemimpin *servant* bekerja sama dengan anggota tim, menghormati keragaman pendapat, dan menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi. Mereka tidak berusaha untuk mengendalikan, tetapi untuk memfasilitasi pertukaran solusi dan ide.

4. Kesadaran Diri

Pemimpin *servant* memiliki kesadaran diri yang kuat. Mereka memahami kekuatan, kelemahan, nilai-nilai, dan keyakinan mereka sendiri. Kesadaran diri membantu pemimpin *servant* menjadi autentik dalam berinteraksi dengan anggota tim dan menghindari sikap manipulatif.

5. Pelayanan

Pemimpin *servant* mengutamakan pelayanan kepada anggota tim. Peran mereka sebagai pelayan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan anggota tim, membantu anggota tim tumbuh, dan mencapai tujuan mereka. Pelayanan bukan hanya konsep retorik tetapi merupakan tindakan nyata.

6. Pengembangan Manusia

Pemimpin *servant* berkomitmen untuk mengembangkan potensi anggota dalam tim mereka. Mereka memberikan dukungan, pelatihan, dan bimbingan yang diperlukan agar anggota tim dapat tumbuh secara profesional dan pribadi. Pengembangan individu dianggap sebagai investasi jangka panjang.

7. Kejujuran dan Integritas

Pemimpin *servant* menjunjung tinggi kejujuran dan integritas dalam semua tindakan dan keputusan. Mereka berfungsi sebagai model peran dalam hal etika kerja dan moralitas, menciptakan lingkungan di mana kejujuran dihargai dan dihormati.

8. Pengendalian Diri

Prinsip ini menekankan pengendalian diri yang kuat oleh pemimpin *servant*. Mereka tidak terpengaruh oleh keinginan untuk mencari pengakuan pribadi atau mengakumulasi kekuasaan. Sebaliknya, mereka berfokus pada pelayanan kepada orang lain.

2.1.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasinya serta tujuan yang ada di dalamnya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2015). Menurut Yusuf dan Syarif (2018) komitmen organisasi merupakan konsep kompleks yang mencakup komponen perilaku serta sikap termasuk sejauh mana pekerja menggabungkan nilai-nilai organisasi, serta niat mereka untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam bentuk sikap penerimaan, keyakinan kuat terhadap nilai-nilai, dan tujuan suatu perusahaan serta dorongan kuat untuk mempertahankan keanggotaan tersebut demi tercapainya tujuannya baik secara individu maupun tujuan perusahaan secara lebih luas (Hakim, 2013).

Wagner dan Hollenbeck (2010) mengemukakan bahwa melalui komitmen organisasi semua orang dapat mengidentifikasi dirinya dengan organisasi yang mempekerjakan mereka. Hal ini memerlukan kesediaan dari pihak karyawan dalam mengajukan upaya substansial atas nama organisasi dalam waktu yang lama. Bagi anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan mereka yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian komitmen organisasi adalah keterikatan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi yang bertahan lama, membantu pencapaian

tujuan organisasi, dan tidak berkeinginan meninggalkan organisasi dengan alasan apapun.

Menurut Robbins dan Judge (2015) terdapat 3 dimensi komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Anggota karyawan akan tetap menjadi bagian organisasi karena memang memiliki keinginan (Pratiwi et al, 2023).

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Seseorang akan bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang menimbulkan keadaan yang sulit bila ia pergi.

Menurut Staw dalam Wijayanti (2002) komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Karakteristik Personal

Karakteristik personal yaitu kondisi potensi serta kapasitas kemampuan dan kemauan anggota dengan kebutuhan organisasi. Organisasi mencari anggota dengan potensi serta kapasitas kemampuan dan kemauan bekerja sama yang baik.

2. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi antara lain menyangkut :

- a. Desentralisasi dan otonomi tanggung jawab organisasi sentralistik dengan menempatkan semua keputusan ditentukan dari atas kurang efektif dalam operasional sehari-hari. Kinerja organisasi kurang efektif karena jenjang struktural yang terlalu rumit dan birokratis. Mekanisme sistem kerja yang jelas dan tugas optimalisasi fungsi pemberdayaan antar bagian dan desentralisasi wewenang berkorelasi positif terhadap komitmen.
- b. Partisipasi aktif dalam setiap kegiatan termasuk pengambilan keputusan dan rasa kepemilikan akan berkorelasi positif dengan komitmen.
- c. Hubungan yang baik antar anggota satu sama lain. Apabila kualitas hubungannya baik maka akan sering terjadi diskusi mengenai penyelesaian permasalahan dalam organisasi.

3. Karakteristik Pengalaman Berorganisasi

Pengalaman berorganisasi mempengaruhi komitmen organisasi karena anggota akan mengetahui sejauh mana merasakan sikap positif kelompoknya terhadap tempat berorganisasi atau seberapa penting dirinya bagi organisasinya.

2.1.5 Kinerja Organisasi

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Organisasi

Menurut Zaharuddin et al (2021) kinerja merupakan kuantitas dan kualitas hasil kerja yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan dalam organisasi. Kinerja organisasi didefinisikan sebagai pencapaian organisasi terhadap tujuan yang telah ditetapkan dalam misinya dengan menghabiskan tingkat sumber daya organisasi yang dapat diterima, guna mencapai tujuan kelangsungan hidup jangka panjang dan kelangsungan hidup organisasi (Lusthaus, 2002). Kinerja organisasi adalah keberhasilan personel, tim atau organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Zaharuddin et al, 2021). Menurut Draft (2010) kinerja adalah kemampuan untuk pencapaian tugas organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Sumber daya yang dimaksud meliputi sumber daya manusia, seluruh kekayaan, kapabilitas, proses organisasi, atribut

perusahaan, informasi serta pengetahuan yang dikendalikan perusahaan.

2.1.5.2 Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Pendekatan *Balanced*

***Scorecard* (BSC)**

Balanced Scorecard berasal kata *balanced* dan *scorecard*. *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non keuangan, *performance* jangka panjang dan *performance* jangka pendek, antara *performance* yang bersifat internal dan *performance* yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang. Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan (Syariati et al, 2011).

Menurut Kaplan dan Norton (1992) *Balanced scorecard* memiliki 4 perspektif yang digunakan sebagai alat ukur untuk menilai kinerja perusahaan, yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan menentukan tujuan jangka panjang unit bisnis. Tujuan keuangan menjadi fokus tujuan dan ukuran bagi ketiga perspektif lainnya. Ukuran keuangan menggambarkan apakah implementasi strategi organisasi memberikan kontribusi atau tidak terhadap keberhasilan finansial (keuangan) organisasi. Terdapat 3 tahap perkembangan perusahaan, yaitu:

1) Pertumbuhan (*Growth*)

Merupakan tahapan awal, dimana perusahaan mempunyai produk atau jasa yang secara signifikan memiliki pertumbuhan potensial yang sangat penting. Untuk memanfaatkan potensi ini, melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2) Bertahan (*Sustain*)

Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas

perbaikan yang berkelanjutan, dibandingkan investasi yang memberikan pengembalian modal dan pertumbuhan jangka panjang seperti yang dilakukan pada tahap pertumbuhan.

3) Memanen (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan dimana perusahaan telah mencapai titik jenuh atas produk-produk atau jasa yang dihasilkan. Perhatian dipusatkan pada upaya meningkatkan efisiensi untuk memaksimalkan arus kas masuk sebagai hasil atau investasi yang dilakukan. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi kecuali hanya untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Pada perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya. Perspektif ini memiliki beberapa pengukuran utama dari *outcome* yang sukses dengan formulasi dan penerapan strategi yang baik. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan. Sasaran strategi dari perspektif *customer* ini adalah *Firm equity*. Diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan *customer* atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan

kualitas hubungan perusahaan dengan customer. Kelompok ukuran pelanggan pada umumnya terdiri dari:

1) Pangsa Pasar

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis dipasar tertentu (jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual)

2) Retensi Pelanggan

Mengukur tingkat sejauh mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

3) Akuisisi Pelanggan

Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

4) Kepuasan Pelanggan

Menilai tingkat kepuasan atau kriteria kinerja tertentu didalam proporsi nilai.

5) Profitabilitas Pelanggan

Mengukur tingkat kepuasan pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Fokus dalam perspektif ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan

barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham. Perbedaan fundamental antar pendekatan tradisional dan *Balanced Scorecard* yaitu pendekatan tradisional bertujuan untuk memantau dan meningkatkan proses bisnis yang telah ada. Sementara pendekatan BSC akan selalu mengidentifikasi keseluruhan proses yang baru dimana perusahaan harus memenuhi tujuan keuangan dan pelanggannya. Sasaran strategik dari perspektif proses bisnis ini adalah *organizational capital* seperti meningkatnya kualitas proses layanan kepada customer, komputerisasi proses layanan kepada customer, dan penerapan infrastruktur teknologi yang memudahkan pelayanan kepada customer. Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya.

Perspektif proses bisnis internal menjadi 3 bagian, yaitu:

1) Inovasi (*Innovation*)

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

2) Operasi (*Operations*)

Tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.

3) Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*)

Tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan produknya kepada para pelanggan yang telah memberi produk-produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga aspek sebelumnya. Perusahaan harus melakukan investasi dalam infrastruktur seperti para pekerja, sistem, dan prosedur dalam mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjangnya.

Tolak ukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu:

1) Kemampuan Pekerja (*Employee Capabilities*)

Dalam era sekarang ini, disadari bahwa kontribusi untuk memperbaiki kinerja tidak hanya datang dari manajer atau eksekutif saja. Ide-ide untuk memperbaiki proses dan kinerja harus datang dari *front employee* yang paling dekat pada pelaksanaan proses internal dan pelanggan. Oleh karena itu diperlukan *capability employee* untuk menggerakkan pikiran dan kemampuan kreatif pegawai.

2) Kemampuan Sistem Informasi (*Information System Capabilities*)

Motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atau informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan (*Motivation, Empowermen and Aligment*)

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-pegawai, dimana ukuran ini mengakap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan, dan tingkat kualitas partisipasi karyawan dalam memberikan saran untuk peluang perbaikan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat banyak penelitian yang sudah dilakukan untuk menguji pengaruh *Total Quality Management (TQM)*, *servant leadership*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi. Berbagai penelitian tersebut dilakukan

dengan melakukan penambahan variabel maupun tidak. Penelitian-penelitian terdahulu digunakan untuk acuan atau perbandingan dalam penelitian ini.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti>Nama Jurnal/Vol	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
1.	Zehir & Zehir (2023), <i>Sustainability</i> , Vol.15	<i>Effects of Total Quality Management Practices on Financial and Operational Performance of Hospitals</i> (Studi Pada Rumah Sakit di Turki)	Variabel Independen: 1. <i>Total Quality Management (TQM)</i> Variabel Dependen: 1. <i>Financial Performance</i> 2. <i>Operational Performance</i>	<i>Total Quality Management (TQM)</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan dan operasional rumah sakit di industri jasa.
2.	Puthanveettil et al (2021), <i>The TQM Journal</i> , Vol.33	<i>TQM implementation practices and performance outcome of Indian hospitals: exploratory findings</i> (Studi Pada Rumah Sakit di India)	Variabel Independen: 1. <i>Total Quality Management (TQM)</i> Variabel Dependen: 2. <i>Performance Outcome</i>	<i>Total Quality Management (TQM)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi
3.	Muller et al (2018), <i>International Journal of Business and Management Studies</i> , Vol. 10	<i>Perceptions Regarding The Impact of Servant Leadership on Organisational Performance in The Eastern Cape</i> (Studi Pada Provinsi Eastern Cape)	Variabel Independen: 1. <i>Servant Leadership</i> Variabel Dependen: 1. <i>Organizational Performance</i>	Perilaku kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi
4.	Dinku (2018), <i>African Journal of Business</i>	<i>Effects of employees' commitment on organizational</i>	Variabel Independen: 1. <i>Employees' commitment</i> Variabel Dependen:	Komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi

	<i>Management</i> , Vol.12	<i>performance at Arjo Didessa Sugar Factory</i> (Studi Pada Pabrik Gula Arjo Didessa)	1. <i>Organizational Performance</i>	
--	-------------------------------	---	--------------------------------------	--

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2023

Penelitian Zehir dan Zehir (2023) bertujuan untuk menjelaskan pencapaian keberlanjutan rumah sakit dengan menganalisis hubungan antara penerapan praktik *Total Quality Management* (TQM) dan dampaknya terhadap kinerja keuangan dan operasional rumah sakit. Data yang dikumpulkan menggunakan model persamaan struktural (SEM). Sebanyak 1.069 survei diselesaikan di 6 rumah sakit swasta dan 26 rumah sakit pemerintah di wilayah Marmara Turki. Hasilnya menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) memberikan dampak besar terhadap kinerja keuangan dan operasional rumah sakit.

Penelitian Puthanveettil et al (2021) dilakukan di 52 rumah sakit di India, dengan penyebaran kuesioner berdasarkan penelitian sebelumnya disebar melalui email. Hasil penelitian menunjukkan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang optimal akan mendorong karyawan sehingga meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian Muller et al (2018) bertujuan untuk menyelidiki persepsi mengenai dampak kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja organisasi di Provinsi Eastern Cape. Menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) untuk mengukur kinerja organisasi. Desain penelitian kuantitatif digunakan dan menghasilkan 428 kuesioner yang dapat digunakan melalui *non-*

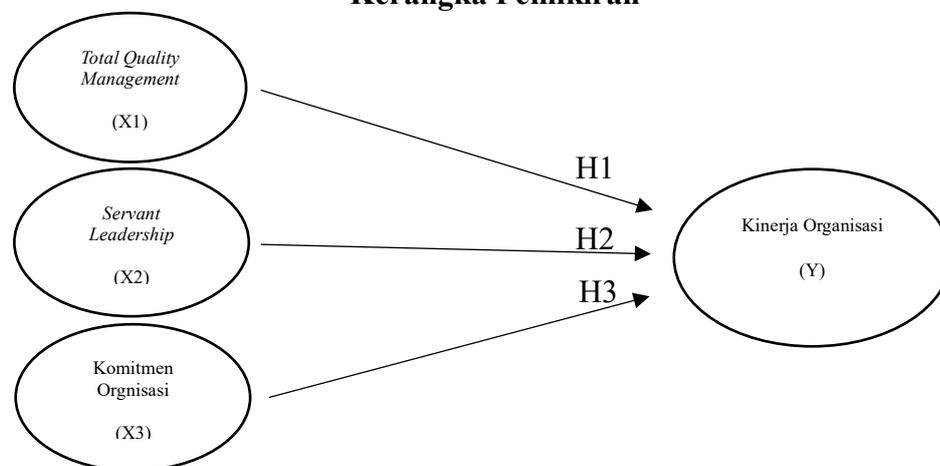
probability convenience sampling. Hasil menunjukkan kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja proses internal, dan kinerja pembelajaran dan inovasi, berdasarkan *Balanced Scorecard*.

Penelitian Dinku (2018) bertujuan untuk menentukan pengaruh komitmen pegawai terhadap kinerja organisasi berdasarkan studi kasus Pabrik Gula Arjo Didessa. Penelitian ini merupakan penelitian *cross-sectional*. 261 karyawan dan 4 anggota manajemen dipilih sebagai sampel penelitian. Kuesioner standar didistribusikan dan SPSS digunakan untuk memproses dan menganalisis data yang dikumpulkan. Berdasarkan Hasil regresi, model komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi di Pabrik Gula Arjo Didessa.

2.3 Kerangka Pemikiran

Gambar 2. 1

Kerangka Pemikiran



Sumber : Zehir dan Zehir (2023), Muller et al (2018), dan Dinku (2018)

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Organisasi

Total Quality Management (TQM) adalah suatu sistem yang dikembangkan menjadi sebuah pendekatan dalam menjalankan kegiatan operasional usaha guna memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, pengertian, dan kepuasan pelanggan (Tjiptono, 1998). *Total quality management* (TQM) merupakan alat bantu yang digunakan perusahaan dalam melaksanakan kinerjanya. Perusahaan jasa perlu menerapkan *Total Quality Management* (TQM) untuk melakukan peningkatan kualitas, memaksimalkan daya saing dan perbaikan terus menerus.

Agar dapat mencapai kinerja yang baik dan bermutu diperlukan adanya upaya yang efektif dan efisien, sehingga *Total Quality Management* (TQM) dianggap hal yang tepat untuk dilakukan. Konsep *Total Quality Management* (TQM) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gaspersz, 2001).

Kunst dan Lemmink (2000) melakukan penelitian tentang parameter kesuksesan kinerja atau kualitas yang tinggi dan hubungan yang saling terkait dengan kinerja. *Total Quality Management* (TQM) berinteraksi positif dengan kinerja bisnis rumah sakit, yang diindikasikan dengan efisiensi dan peningkatan kualitas jasa layanan para pasien.

Penelitian Zehir dan Zehir (2023) menunjukkan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan dan operasional rumah sakit. Praktik mendasar *Total Quality Management* (TQM) berfungsi sebagai landasan untuk menumbuhkan budaya mutu dalam organisasi. Organisasi rumah sakit dapat secara signifikan meningkatkan keseluruhan kinerjanya dan memberikan hasil jangka panjang dengan menerapkan prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM). *Total Quality Management* (TQM) menawarkan pendekatan terstruktur yang berpusat pada keunggulan dan kelangsungan hidup jangka panjang.

Penelitian Puthanveetil et al (2021) menunjukkan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Dengan dilakukannya penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang optimal akan mendorong karyawan sehingga akan meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan organisasi. Begitupun dengan penelitian Dinata dan Purnawati (2021) dan Pratiwi et al (2022) yang menunjukkan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

2.4.2 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Organisasi

Menurut Greenleaf (1970) seorang pemimpin sejati adalah mereka yang melayani dan memenuhi kebutuhan pengikutnya, bukan hanya fokus pada pencapaian pribadi. Pendapat ini meyakini, bahwa seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bertugas untuk melayani, menjaga, dan memelihara kesejahteraan fisik serta mental pengikut atau anggotanya. *Servant leadership* dapat membawa perubahan positif bagi perusahaan karena dianggap sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang paling ideal yang dapat menghasilkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menghadapi era persaingan. Pada dasarnya konsep pemimpin *servant* menunjukkan seseorang yang ingin melayani kemudian muncul sebuah kesadaran untuk memimpin.

Tipe pemimpin yang melayani mampu memfasilitasi lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan dan mendorong pertumbuhan dan perkembangan para pegawai. Menurut Zebua et al (2023) pemimpin tipe ini dapat membangun empati kepada pegawai, mampu berkomunikasi, dan menjadi pendengar yang baik. Karyawan mengharapkan sosok

pemimpin *servant* yang mempunyai kesadaran diri yang tinggi, membuat konsep perencanaan yang baik, berwawasan ke depan, mengembangkan dan mendorong pegawai untuk membangun kebersamaan, serta membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Penelitian Mahembe dan Engelbrecht (2014) menyebutkan bahwa model kepemimpinan *servant* mampu memainkan peranan penting dalam efektifitas organisasi. Model kepemimpinan *servant* juga cocok dipergunakan oleh karyawan yang mempunyai pekerjaan sebagai *helper* (penolong) yang harus siap dan tanggap dalam menolong pasien.

Penelitian Muller et al (2018) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Keberadaan kepemimpinan melayani membuat anggota tim bekerja bersama-sama, saling percaya, dan memiliki komunitas untuk tujuan organisasi. Hal ini senada dengan penelitian Triraharjo et al (2019) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

2.4.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Sedangkan komitmen adalah perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu (kontrak) dengan penuh rasa tanggungjawab. Komitmen organisasi adalah sikap loyal yang dimiliki oleh individu terhadap penilaian personalnya untuk dapat berkomitmen pada suatu perusahaan (Lubis, 2010). Komitmen organisasi menunjukkan hubungan keterlibatan individu dalam suatu organisasi yang berdasarkan kepercayaan serta rasa ikut memiliki atas organisasi untuk dapat mewujudkan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi.

Komitmen organisasi menjadi isu penting dalam melihat keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi dan seberapa besar karyawan tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota yang bersifat kolektif (Sitio & Parhusip, 2023). Adanya komitmen terhadap tujuan akan berpengaruh pada *performance* baik secara langsung maupun tidak langsung, dimana kinerja yang baik dilatar belakangi oleh komitmen yang kuat. Komitmen merupakan salah

satu faktor penting dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai pelayan publik (Rochbani et al, 2022).

Penelitian yang dilakukan Kouzes dalam Rommy (2011) menunjukkan bahwa komitmen yang tinggi mampu menghasilkan suatu komitmen, dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu instansi pemerintahan mampu menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini juga didukung oleh penelitian Ivano (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Penelitian Dinku (2018) menyatakan komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Lebih lanjut peneliti menyatakan bahwa saat ini tidak ada organisasi yang dapat mencapai kinerja puncaknya kecuali setiap karyawan berkomitmen terhadap tujuan organisasi.

Penelitian Sitio dan Parhusip (2023) pun menunjukkan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja RSUD Djoelham Binjai. Penelitian Dahlan dan Madjojo (2020) menunjukkan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja OPD Kota Tidore Kepulauan secara parsial. Kemudian penelitian Ulabor dan Bosede (2019) pun mengungkapkan bahwa komitmen karyawan signifikan terhadap kinerja organisasi. Selanjtnya, peneltian Ekienabor dan Ehijiele (2018) menunjukkan komitmen karyawan signifikan dan merupakan alat penting dalam mencapai kinerja organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2019). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh dari Total Quality Management (TQM), servant leadership, dan komitmen organisasi sebagai variabel independen terhadap kinerja organisasi sebagai variabel dependen.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini berjudul Pengaruh *Total Quality Management (TQM)*, *Servant Leadership*, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi, yang memiliki empat variabel. Variabel independen pada penelitian ini adalah *Total Quality Management (TQM)*, *servant leadership*, dan komitmen organisasi. Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja organisasi. Untuk menentukan indikator, ukuran serta skala dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian maka diperlukan operasional variabel, sehingga pengujian hipotesis dengan alat bantu statistik dapat dilakukan secara benar sesuai dengan judul penelitian. Pembahasan variabel, definisi variabel, dan skala masing-masing variabel dalam tabel berikut:

Tabel 3. 1
Operasional Variabel

Variabel	Definisi Variabel		Indikator	Skala
<i>Total Quality Management (TQM)</i>	<p><i>Total Quality Management (TQM)</i> adalah suatu sistem yang dikembangkan menjadi sebuah pendekatan dalam menjalankan kegiatan operasional usaha guna memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya berdasarkan konsep kualitas, <i>teamwork</i>, produktivitas, pengertian, dan kepuasan pelanggan.</p> <p>(Tjiptono, 1998)</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus pada pelanggan 2. Obsesi terhadap kualitas 3. Pendekatan ilmiah 4. Komitmen jangka panjang 5. Kerjasama tim 6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan 7. Pendidikan dan pelatihan 8. Kebebasan yang terkendali 9. Kesatuan tujuan 10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan <p>(Nasution, 2001)</p>	Ordinal
<i>Servant Leadership</i>	<p><i>Servant leadership</i> adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Empowerment</i> 2. <i>Accountability</i> 3. <i>Standing Back</i> 4. <i>Humility</i> 5. <i>Authenticity</i> 6. <i>Courage</i> 7. <i>Interpersonal Acceptance</i> 8. <i>Stewardship</i> 	Ordinal

	ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. (Spears, 2002)		(Muller et al, 2018)	
Komitmen Organisasi	Komitmen organisasi merupakan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasinya serta tujuan yang ada di dalamnya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. (Robbins & Judge, 2015)	<i>Affective Commitment</i> (Robbins dan Judge, 2015)	1. Makna organisasi 2. Permasalahan organisasi 3. Rasa kekeluargaan (Pratama, 2016)	Ordinal
		<i>Continuance Commitment</i> (Robbins dan Judge, 2015)	1. Kebutuhan gaji 2. Keuntungan 3. Sulit mendapatkan pekerjaan (Pratama, 2016)	
		<i>Normative Commitment</i> (Robbins dan Judge, 2015)	1. Etika keorganisasian 2. Kesetiaan organisasi 3. Kewajiabn moral (Pratama, 2016)	
Kinerja Organisasi	Kinerja organisasi didefinisikan sebagai pencapaian organisasi terhadap tujuan yang telah ditetapkan dalam misinya dengan menghabiskan tingkat sumber daya organisasi yang dapat diterima, guna	Perspektif Keuangan (Kaplan dan Norton, 1992)	1. Pertumbuhan (<i>Growth</i>) 2. Bertahanan (<i>Sustain</i>) 3. Memanen (<i>Harvest</i>) (Kaplan dan Norton, 1992)	Ordinal
		Perspektif Pelanggan	1. Pangsa pasar 2. Retensi pelanggan 3. Akuisisi pelanggan 4. Kepuasan pelanggan	

mencapai tujuan kelangsungan hidup jangka panjang dan kelangsungan hidup organisasi. (Lusthaus, 2002)	(Kaplan dan Norton, 1992)	5. Profitabilitas pelanggan (Kaplan dan Norton, 1992)
	Perspektif Proses Bisnis internal (Kaplan dan Norton, 1992)	1. Inovasi 2. Operasi 3. Pelayanan purna jual (Kaplan dan Norton, 1992)
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1992)	1. Kemampuan pekerja 2. Kemampuan sistem informasi 3. Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan (Kaplan dan Norton, 1992)

Sumber : Dari berbagai peneliti, 2023

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah rumah sakit yang berada di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *purposive sampling*. Oleh karena itu, sampel yang dipilih sengaja ditentukan berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk mendapatkan sampel yang *representative*. Kriteria pemilihan sampel dalam penelitian ini yang diajukan sebagai berikut:

1. Rumah sakit dengan kriteria tipe B dan tipe C (Ditjen Yankes, 2021)
2. Berada di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang
3. Rumah sakit yang berdiri minimal 2 tahun

Dengan unit analisis/responden sebagai berikut:

1. *Middle management* dan Pengurus Komite Mutu dan Keselamatan Pasien (KMKP)
2. Sudah bekerja minimal 1 tahun
3. Pendidikan terakhir minimal D3

3.4 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner yang di berikan kepada responden secara langsung dan melalui kuesioner online (*google form*).

3.5 Metode Pengumpulan Data

Berdasarkan permasalahan yang diteliti, peneliti menggunakan dua metode pengumpula data, yaitu :

1. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Teknik pengumpulan data dengan mencari dan mengumpulkan data dari literatur yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti yaitu dengan cara mengumpulkan bahan-bahan berupa teori-teori yang diperoleh melalui jurnal-jurnal ilmiah, buku-buku atau skripsi terdahulu, dengan maksud untuk melengkapi data primer yang ada di lapangan.

2. Studi Lapangan (*Field Research*)

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan daftar pernyataan

tertulis yang akan di jawab oleh responden, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas. Kuosioner disebarkan langsung oleh peneliti ke tempat penelitian, dan diisi oleh responden dari *middle management* dan pengurus komite mutu.

Skala yang digunakan dalam penyebaran kuisioner ini menggunakan skala ordinal yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3. 2
Skala Ordinal

Alternatif	Bobot Nilai
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Ragu-Ragu	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis regresi linear melalui pengujian statistik menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 25.

3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan variabel-variabel dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2019) statistik deskriptif adalah statistik untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Dalam penelitian ini statistik deskriptif

memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai minimum, maksimum, rata-rata (*mean*), dan standar deviasi.

3.6.2 Uji Kualitas Data

Untuk melakukan uji kualitas data atas dasar primer ini, maka peneliti melakukan uji validitas dan uji reliabilitas, yang dijelaskan sebagai berikut :

3.6.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas menggunakan program SPSS versi 25 dengan metode koefisien korelasi *product momen* dari Karl Pearson. Instrumen dikatakan valid apabila memperoleh nilai r hitung $>$ r tabel, maka data atau item tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2018).

3.6.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian kehandalan, keakuratan dan konsistensi yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil relatif sama. Uji reliabilitas menggunakan metode *cronbach alpha*. Instrumen dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* $>$ 0,70 (Ghozali, 2018).

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui apakah model penelitian telah memenuhi asumsi-asumsi yang dipersyaratkan. Uji asumsi klasik meliputi : uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

3.6.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, nilai residual mempunyai distribusi normal. Jika distribusi dari nilai-nilai residual tersebut tidak dianggap berdistribusi normal, maka dikatakan ada masalah terhadap asumsi normalitas. Uji Normalitas menggunakan uji *One Sample Kolmogorov Smirnov*. Jika nilai *Asymptotic (2-tailed) > alpha (0.05)*, maka data dinyatakan berdistribusi normal. Analisis grafik yang digunakan pada penelitian ini yaitu grafik normal plot dengan dasar pengambilan keputusan yaitu :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model tidak memenuhi asumsi normal (Ghozali, 2018).

3.6.3.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen (Santoso, 2010). Menurut Ghazali (2011) untuk mengetahui variabel tersebut tidak ada multikolonieritas, dapat diketahui dengan melihat nilai korelasi dan nilai *tolerance* atau VIF (*Variance Inflation Factor*) sebagai berikut:

- 1) Nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau $VIF \geq 10$ = terjadi multikolonieritas
- 2) Nilai *tolerance* $\geq 0,10$ atau $VIF \leq 10$ = tidak terjadi multikolonieritas

3.6.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah jika terjadi homoskedastisitas, atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji statistik yang digunakan adalah uji glejser dan uji scatterplot. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan cara membandingkan nilai signifikansi dengan nilai *alpha* (0.05). Jika signifikansi $> \alpha$ (0.05) maka data atau model bebas gejala heteroskedastisitas. Gambar scatterplot menyatakan model regresi linear berganda tidak terdapat

heteroskedastisitas jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y (Ghozali, 2018).

3.6.4 Uji Hipotesis

3.6.4.1 Uji F

Uji F digunakan untuk menguji kekokohan model dan untuk mengetahui apakah variabel independen dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Uji F menggunakan kriteria jika signifikansi $< \alpha$ (0,05), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh dari seluruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Pengambilan keputusan dalam pengujian ini bisa dilaksanakan pula dengan menggunakan nilai *probability value* (*p value*) maupun F hitung. Kriteria uji sebagai berikut :

1. Jika F hitung $>$ F tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima
2. Jika F hitung $<$ F tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Model penelitian yang memenuhi kriteria *goodness of fit* adalah model yang seluruh variabel independennya mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2018).

3.6.4.2 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi dinyatakan dalam persentase yang diketahui dari nilai *Adjusted R Square*, dimana nilai *Adjust R Square* merupakan nilai *R Square* yang telah disesuaikan atau diestimasikan dengan standar error (*error term*) atau tingkat kesalahan yang dapat ditoleransi dalam penelitian inisebesar 5% (Ghozali, 2018).

3.6.4.3 Uji t

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2018). Uji t digunakan untuk dapat menguji hipotesis pertama (H1), hipotesis kedua (H2), dan hipotesis ketiga (H3). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria :

1. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Dapat dilihat juga melalui nilai signifikan dengan kriteria :

1. Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti variabel independen tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

2. Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti variabel independen mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

3.6.4.4 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linier merupakan analisis yang bertujuan untuk mengetahui nilai atau koefisien regresi dari masing-masing variabel penelitian sebagai dasar penyusunan persamaan matematis model penelitian. Persamaan matematis regresi linear berganda pada penelitian ini sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Organisasi

α = Konstanta

$\beta_1 \beta_2 \beta_3$ = Koefisien Regresi

X1 = *Total Quality Management (TQM)*

X2 = *Servant Leadership*

X3 = Komitmen Organisasi

e = *Error term* (tingkat kesalahan dalam penelitian)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Populasi penelitian ini adalah rumah sakit yang berada di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *purposive sampling*. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *Statistical Product for Social Science* (SPSS) versi 25.

Tabel 4. 1

Daftar Rumah Sakit yang Menjadi Sampel

No.	Nama Rumah Sakit	
1.	RSUD Kota Serang	Bersedia
2.	RSUD Banten	Bersedia
3.	RSUD Dr. Drajat Prawiranegara	Bersedia
4.	RS Mata Achmad Wardi	Bersedia
5.	RS Budi Asih	Bersedia
6.	RS Kencana Serang	Tidak Bersedia
7.	RS Sari Asih Serang	Bersedia
8.	RSIA Puri Garcia	Tidak Bersedia
9.	RS Bhayangkara TK IV Polda Banten	Tidak Bersedia
10.	RSUD Kota Cilegon	Bersedia
11.	RS Krakatau Medika	Bersedia
12.	RS Kurnia Cilegon	Tidak Bersedia
13.	RSIA Mutiara Bunda Cilegon	Bersedia
14.	RSIA Kasih Insani	Tidak Bersedia
15.	RS Hermina Cilegon	Tidak Bersedia
16.	RS Hermina Ciruas	Tidak Bersedia
17.	RS Kurnia Serang	Tidak Bersedia

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.1, diketahui rumah sakit yang bersedia untuk diteliti dan dapat dilakukan penyebaran kuesioner sebanyak 9 rumah sakit. Sebanyak 8 rumah sakit tidak bersedia untuk diteliti, sehingga peneliti tidak dapat menyebarkan kuesioner penelitian karena terdapat kondisi-kondisi tertentu pada 8 rumah sakit tersebut.

Rincian penyebaran kuesioner penelitian kepada responden disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 2
Hasil Penyebaran Kuesioner Penelitian

No.	Keterangan	Jumlah	Presentase
1.	Objek Penelitian	17 Rumah Sakit	-
2.	Jumlah Rumah Sakit yang memberikan izin untuk menyebarkan kuesioner	9 Rumah Sakit	53%
3.	Jumlah Rumah Sakit yang tidak memberikan izin untuk menyebarkan kuesioner	8 Rumah Sakit	47%
4.	Jumlah responden setiap Rumah Sakit	10 Responden	100%
4.	Jumlah responden seluruh Rumah Sakit yang memberikan izin penelitian	90 Responden	100%
5.	Kuesioner disebarkan	90 Kuesioner	100%
6.	Kuesioner dapat kembali dari jumlah kuesioner yang disebarkan	90 Kuesioner	100%
7.	Kuesioner tidak kembali dari jumlah kuesioner yang disebarkan	0 Kuesioner	0%
8.	Kuesioner yang dapat diolah dari jumlah kuesioner yang dapat kembali	88 Kuesioner	98%
9.	Kuesioner yang tidak dapat diolah dari jumlah kuesioner yang dapat kembali	2 Kuesioner	2%
10.	Jumlah Data (Kuesioner)	88 Kuesioner	98%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2, diketahui kuesioner yang berhasil disebarkan sebanyak 90 kuesioner kepada *middle management* dan pengurus komite mutu dari 9 rumah sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang. Dari jumlah tersebut, kuesioner yang dapat kembali sebanyak 90 kuesioner atau sebesar 100% dan kuesioner yang tidak dapat kembali sebanyak 0 kuesioner atau sebesar 0%. Kemudian kuesioner yang dapat kembali tersebut yang dapat diolah sebanyak 88 kuesioner atau sebesar 98%, kuesioner yang tidak dapat diolah sebanyak sebanyak 2 kuesioner atau sebesar 2% dikarenakan tidak sesuai dengan kriteria sampel dan tidak lengkap dalam mengisi item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Dengan demikian jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 88 responden atau sebesar 98% yang sesuai dan telah memberikan data penelitian yang lengkap dari kuesioner penelitian.

Karakteristik responden berdasarkan Jabatan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 3
Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan		Jumlah	Persentasi
1.	Kepala Bagian Tata Usaha	<i>Middle Management</i>	50	56,8%
2.	Kepala Bagian Keuangan			
3.	Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian			
4.	Kepala Bidang Rekam Medis dan SIMRS			
5.	Kepala Bidang Penunjang Medis			
6.	Kepala Bidang Pelayanan Medis			
7.	Perbendaharaan			
8.	Kasie Farmasi, Lab, dan Gizi			
9.	Kepala Ruang			
10.	Manager SDM			

11.	Manager Humas			
12.	Manager Keperawatan			
13.	Manager Casemix			
14.	Manager Marketing			
15.	<i>Ast. Man. Employee Dev. & Training Adm.</i>			
16.	<i>Ast. Man. Employment Regulation & OD</i>			
17.	<i>Ast. Man General Goods Planning</i>			
18.	<i>Manager HC Adm. & Employer Service</i>			
19.	<i>Vice President Finance</i>			
20.	<i>Vice President HC & GA</i>			
21.	IT			
22.	Fungsional Perencana Ahli Muda			
23.	Kepala Komite Mutu dan Keselamatan Pasien	Pengurus Komite Mutu dan Keselamatan Pasien (KMKP)	38	43,2%
24.	Anggota Komite Mutu dan Keselamatan Pasien			
25.	Unit Akreditasi			
Total			88	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3, diketahui jumlah manager tingkat menengah yang bekerja pada rumah sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang sebanyak 50 orang atau sebesar 56,8%. Sedangkan jumlah Pengurus Komite Mutu dan Keselamatan Pasien sebanyak 38 orang atau sebesar 43,2%.

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 4

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentasi
1.	Laki – laki	32	36,4%
2.	Perempuan	56	63,6%
Total		88	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.4, diketahui mayoritas responden yang mengisi kuesioner penelitian didominasi oleh responden perempuan sebanyak 56 responden atau sebesar 63,6% sedangkan responden laki-laki sebanyak 32 responden atau sebesar 36,4%. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja di industri Rumah Sakit memiliki mayoritas *staff* perempuan. Perempuan sering kali diberi peran dan tanggungjawab dalam sosialisasi yang menekankan sifat pengasuhan dan perhatian, yang membuat mereka cenderung lebih hangat dan ramah dalam interaksi sosial. Proses sosialisasi ini mengajarkan mereka untuk lebih peka terhadap isyarat nonverbal, seperti ekspresi wajah dan bahasa tubuh, serta isyarat paralinguistik, seperti nada suara dan intonasi. Karena peran ini menekankan pentingnya empati dan perhatian terhadap orang lain, wanita sering kali lebih terampil dalam membaca dan memahami sinyal-sinyal ini dibandingkan pria (Yoga et al., n.d.).

Karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 5

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia Responden	Jumlah	Persentase
1.	21 – 30 tahun	18	20,5%
2.	31 – 40 tahun	27	30,7%
3.	≥ 41 tahun	43	48,9%
Total		88	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.5, diketahui mayoritas responden didominasi oleh responden yang berusia ≥ 41 tahun sebanyak 43 responden atau sebesar 48,9%, responden yang berusia 21 – 30 tahun sebanyak 18 responden atau sebesar 20,5%, dan responden yang berusia 31 – 40 tahun sebanyak 27 responden atau sebesar 30,7 %. Hal ini menunjukkan bahwa didominasi oleh responden yang sudah bekerja secara produktif dan optimal.

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikannya disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 6

Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	D3	16	18,2%
2.	D4	1	1,1%
3.	S1	48	54,5%
4.	S2	23	26,1%
5.	S3	0	0%
6.	Lainnya	0	0%
Total		88	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.6, diketahui mayoritas responden didominasi oleh responden dengan pendidikan Sarjana Strata 1 sebanyak 48 responden atau sebesar 54,5%, responden dengan pendidikan Diploma 3 sebanyak 16 responden atau sebesar 18,2%, responden dengan pendidikan Diploma 4 sebanyak 1 responden atau sebesar 1,1%, dan responden dengan pendidikan Sarjana Strata 2 sebanyak 23 responden atau sebesar 26,1%. Hal ini menunjukkan latar belakang pendidikan dianggap telah memiliki

dasar-dasar keilmuan secara umum dan keahlian dalam bidangnya masing-masing yang relatif cukup untuk dapat bekerja dengan baik.

Karakteristik responden berdasarkan masa kerjanya disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 7

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1.	1 -5 tahun	24	27,3%
2.	6 – 10 tahun	19	21,6%
3.	≥ 11 tahun	45	51,1%
Total		88	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.7, diketahui mayoritas responden didominasi oleh responden dengan masa kerja ≥ 11 tahun sebanyak 45 responden atau sebesar 51,1%, responden dengan masa kerja 1-5 tahun sebanyak 24 responden atau sebesar 27,3%, dan responden dengan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 19 responden atau sebesar 21,6%. Hal ini menunjukkan responden sudah berpengalaman dalam bidang mereka, memiliki wawasan dan pemahaman mendalam tentang pekerjaan yang dilakukan.

4.1.2 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan. Seluruh variabel dideskripsikan dengan menggunakan nilai rata-rata (mean). Penilaian distribusi data setiap variabel menggunakan rentang kriteria yang dihitung dengan persamaan :

$$\text{Nilai Interval} = \frac{(\text{Nilai batas tertinggi} - \text{Nilai batas terendah})}{\text{Total nilai yang digunakan}} + \frac{(5-1)}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil *interval range* maka dapat disusun kriteria hasil pengukuran konstruk dalam 5 kategori sebagai berikut :

Sangat rendah / Sangat Tidak Setuju : 1,00 – 1,80

Rendah / Tidak Setuju : 1,81 – 2,60

Sedang / Ragu-ragu : 2,61 – 3,40

Tinggi / Setuju : 3,41 – 4,20

Sangat tinggi / Sangat setuju : 4,21 – 5,00

Kriteria pengukuran tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai rata-rata (mean) yang diperoleh menunjukkan semakin baik tanggapan responden terhadap item maupun variabel tersebut. Hasil statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4. 8

Hasil Uji Statistik Deskriptif

	TQM	SL	KO	KIO
N	Valid	88	88	88
	Missing	0	0	0
Mean	44,01	33,92	33,73	60,80
Median	44,00	33,00	33,00	60,00
Mode	49	32	33	56
Std. Deviation	4,327	5,041	5,394	6,442
Minimum	31	12	22	46
Maximum	50	40	45	70

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.8, diketahui bahwa total sampel yang digunakan adalah 88 responden. Hasil statistik deskriptif dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

1. Total Quality Management (TQM)

Variabel Total Quality Management (TQM) memiliki nilai minimum sebesar 31, nilai maksimum sebesar 50. Variabel Total Quality Management (TQM) yang diukur dengan 10 item pernyataan dengan pengukuran skala ordinal 5 poin memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 44,01, dengan nilai standar deviasi sebesar 4,327. Hal ini berarti nilai standar deviasi lebih rendah dibandingkan dengan nilai rata-rata (mean), yang artinya sebaran jawaban responden terkait Total Quality Management (TQM) sudah merata. Apabila nilai rata-rata (mean) 44,01 dibagi dengan 10 pernyataan maka diperoleh nilai total rata-rata sebesar 4,40 yakni berada pada kategori sangat tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penerapan Total Quality Management (TQM) pada Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang sudah terlaksana dengan kategori sangat tinggi.

2. *Servant Leadership*

Variabel *servant leadership* memiliki nilai minimum sebesar 12, nilai maksimum sebesar 40. Variabel *servant leadership* yang diukur dengan 8 item pernyataan dengan pengukuran skala ordinal 5 poin memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 33,92, dengan nilai standar deviasi sebesar 5,041. Hal ini berarti nilai standar deviasi lebih rendah

dibandingkan dengan nilai rata-rata (mean), yang artinya sebaran jawaban responden terkait *servant leadership* sudah merata. Apabila nilai rata-rata (mean) 33,92 dibagi dengan 8 pernyataan maka diperoleh nilai total rata-rata sebesar 4,24 yakni berada pada kategori sangat tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* pada Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang sudah terlaksana dengan kategori sangat tinggi.

3. Komitmen Organisasi

Variabel komitmen organisasi memiliki nilai minimum sebesar 22, nilai maksimum sebesar 45. Variabel komitmen organisasi yang diukur dengan 9 item pernyataan dengan pengukuran skala ordinal 5 poin memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 33,73, dengan nilai standar deviasi sebesar 5,394. Hal ini berarti nilai standar deviasi lebih rendah dibandingkan dengan nilai rata-rata (mean), yang artinya sebaran jawaban responden terkait komitmen organisasi sudah merata. Apabila nilai rata-rata (mean) 33,73 dibagi dengan 9 pernyataan maka diperoleh nilai total rata-rata sebesar 3,74 yakni berada pada kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang sudah memiliki komitmen organisasi dengan kategori tinggi.

4. Kinerja Organisasi

Variabel kinerja organisasi memiliki nilai minimum sebesar 46, nilai maksimum sebesar 70. Variabel kinerja organisasi yang diukur dengan

14 item pernyataan dengan pengukuran skala ordinal 5 poin memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 60,80, dengan nilai standar deviasi sebesar 6,442. Hal ini berarti nilai standar deviasi lebih rendah dibandingkan dengan nilai rata-rata (mean), yang artinya sebaran jawaban responden terkait kinerja organisasi sudah merata. Apabila nilai rata-rata (mean) 60,80 dibagi dengan 14 pernyataan maka diperoleh nilai total rata-rata sebesar 4,34 yakni berada pada kategori sangat tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang sudah memiliki kinerja organisasi dengan kategori sangat tinggi.

4.1.3 Tanggapan Responden

4.1.3.1 Tanggapan Responden Mengenai *Total Quality Management* (TQM)

Data responden yang telah melakukan pengisian kuesioner pada variabel *Total Quality Management* diuraikan dengan statistik deskriptif untuk mengetahui frekuensi serta persentase atas jawaban responden pada setiap item pernyataan. Variabel *Total Quality Management* terdiri dari 10 item pernyataan yang telah di validasi dengan jumlah sampel sebanyak 88 responden.

Tanggapan responden pada masing-masing item pernyataan variabel *Total Quality Management* disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 9

Tanggapan Responden Mengenai Total Quality Management (TQM)

No.	Deskripsi Item Pernyataan	Tanggapan Responden					Skor Aktual
		STS	TS	R	S	SS	
P1	Berusaha mengidentifikasi kebutuhan pasien	0	0	0	28	60	412
	Prosentase	0%	0%	0%	31,8%	68,2%	
P2	Berusaha mengadakan perbaikan terhadap kualitas	0	0	0	21	67	419
	Prosentase	0%	0%	0%	23,9%	76,1%	
P3	Dalam memecahkan masalah menggunakan prosedur secara sistematis dan ilmiah	0	0	2	44	42	392
	Prosentase	0%	0%	2,3%	50%	47,7%	
P4	Bersedia bekerja jangka panjang di organisasi ini	1	2	8	39	38	375
	Prosentase	1,1%	2,3%	9,1%	44,3%	43,2%	
P5	Memiliki kerjasama yang baik dengan karyawan lain	0	1	0	30	57	407
	Prosentase	0%	1,1%	0%	34,1%	64,8%	
P6	Organisasi ini melakukan perbaikan terus menerus pada semua bagian	0	0	4	30	54	402
	Prosentase	0%	0%	4,5%	34,1%	61,4%	
P7	Organisasi ini mengadakan program pelatihan dan pengembangan untuk semua karyawan secara periodik	1	2	8	32	45	374
	Prosentase	1,1%	2,3%	9,1%	36,4%	51,1%	

P8	Semua karyawan bebas mengeluarkan pendapat sesuai dengan permasalahan	0	4	8	38	38	374
	Prosentase	0%	4,5%	9,1%	43,2%	43,2%	
P9	Merasa sesuai dengan setiap tujuan perusahaan	1	1	8	58	20	359
	Prosentase	1,1%	1,1%	9,1%	65,9%	22,7%	
P10	Semua karyawan memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan secara profesional	2	7	12	36	31	351
	Prosentase	2,3%	8%	13,6%	40,9%	35,2%	

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.9, diketahui item pernyataan dengan skor terendah sebesar 351 pada item semua karyawan memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan secara profesional. Sedangkan skor tertinggi sebesar 419 pada item berusaha mengadakan perbaikan terhadap kualitas.

4.1.3.2 Tanggapan Responden Mengenai *Servant Leadership*

Data responden yang telah melakukan pengisian kuesioner pada variabel *servant leadership* diuraikan dengan statistik deskriptif untuk mengetahui frekuensi serta persentase atas jawaban responden pada setiap item pernyataan. Variabel *servant leadership* terdiri dari 8 item pernyataan yang telah di validasi dengan jumlah sampel sebanyak 88 responden.

Tanggapan responden pada masing-masing item pernyataan variabel *servant leadership* disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 10

Tanggapan Responden Mengenai *Servant Leadership*

No.	Deskripsi Item Pernyataan	Tanggapan Responden					Skor Aktual
		STS	TS	R	S	SS	
P1	Pemimpin saya berkonsultasi dengan karyawan dalam organisasi ketika memecahkan suatu permasalahan yang rumit	3	2	12	47	24	351
	Prosentase	3,4%	2,3%	13,6%	53,4%	27,3%	
P2	Pemimpin memotivasi karyawan untuk mengambil inisiatif dan tanggung jawab dalam tugas karyawan	1	1	5	42	39	381
	Prosentase	1,1%	1,1%	5,7%	47,7%	44,3%	
P3	Pemimpin memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan tanpa mendominasi proses pengambilan keputusan	1	3	14	44	26	355
	Prosentase	1,1%	3,4%	15,9%	50%	29,5%	
P4	Pemimpin memberikan arahan dan tugas dengan baik dan sopan, serta menghargai hasil kerja bawahan	0	1	2	41	44	392

	Prosentase	0%	1,1%	2,3%	46,6%	50%	
P5	Pemimpin mengekspresikan nilai-nilai dan keyakinan pribadi secara konsisten	1	2	8	49	28	365
	Prosentase	1,1%	2,3%	9,1%	55,7%	31,8%	
P6	Pemimpin mampu menghadapi perubahan dengan sikap yang positif dan memotivasi karyawan untuk menghadapinya bersama-sama	0	2	3	49	34	379
	Prosentase	0%	2,3%	3,4%	55,7%	38,6%	
P7	Pemimpin mampu menanggapi konflik di antara anggota tim dengan sikap penerimaan dan pemecahan masalah	1	3	3	43	38	378
	Prosentase	1,1%	3,4%	3,4%	48,9%	43,2%	
P8	Pemimpin menunjukkan sikap tanggung jawab terhadap keberlanjutan dan kesejahteraan organisasi di masa depan	1	2	1	44	40	384
	Prosentase	1,1%	2,3%	1,1%	50%	45,5%	

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.10, diketahui item pernyataan dengan skor terendah sebesar 351 pada item pemimpin saya berkonsultasi dengan karyawan dalam organisasi ketika memecahkan suatu permasalahan yang rumit. Sedangkan skor tertinggi sebesar 392 pada item pemimpin

memberikan arahan dan tugas dengan baik dan sopan, serta menghargai hasil kerja bawahan.

4.1.3.3 Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Organisasi

Data responden yang telah melakukan pengisian kuesioner pada variabel komitmen organisasi diuraikan dengan statistik deskriptif untuk mengetahui frekuensi serta persentase atas jawaban responden pada setiap item pernyataan. Variabel komitmen organisasi terdiri dari 9 item pernyataan yang telah di validasi dengan jumlah sampel sebanyak 88 responden.

Tanggapan responden pada masing-masing item pernyataan variabel komitmen organisasi disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 11
Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Organisasi

No	Deskripsi Item Pernyataan	Tanggapan Responden					Skor Aktual
		STS	TS	R	S	SS	
P1	Organisasi memiliki banyak arti secara pribadi	1	3	11	50	23	355
	Prosentase	1,1%	3,4%	12,5%	56,8%	26,1%	
P2	Masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga	1	4	13	49	21	349
	Prosentase	1,1%	4,5%	14,8%	55,7%	23,9%	
P3	Merasa menjadi bagian keluarga	0	3	1	51	33	378

	dari organisasi ini						
	Prosentase	0%	3,4%	1,1%	58%	37,5%	
P4	Berkeinginan tetap tinggal karena kebutuhan gaji	4	19	12	40	13	303
	Prosentase	4,5%	21,6%	13,6%	45,5%	14,8%	
P5	Berkeinginan tetap tinggal karena keuntungan yang didapat	6	31	17	28	6	261
	Prosentase	6,8%	35,2%	19,3%	31,8%	6,8%	
P6	Sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar	4	34	16	19	15	271
	Prosentase	4,5%	38,6%	18,2%	21,6%	17%	
P7	Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain sepertinya tidak etis bagi saya	3	15	15	34	21	319
	Prosentase	3,4%	17%	17%	38,6%	23,9%	
P8	Saya percaya pada nilai setia terhadap satu organisasi	0	2	14	40	32	366
	Prosentase	0%	2,3%	15,9%	45,5%	36,4%	
P9	Alasan utama mengapa saya terus bekerja untuk organisasi ini karena ada kewajiban moral untuk tetap tinggal di organisasi	0	2	9	50	27	366
	Prosentase	0%	2,3%	10,2%	56,8%	30,7%	

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.11, diketahui item pernyataan dengan skor terendah sebesar 261 pada item berkeinginan tetap tinggal karena keuntungan yang didapat. Sedangkan skor tertinggi sebesar 378 pada item merasa menjadi bagian keluarga dari organisasi ini.

4.1.3.2 Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Organisasi

Data responden yang telah melakukan pengisian kuesioner pada variabel kinerja organisasi diuraikan dengan statistik deskriptif untuk mengetahui frekuensi serta persentase atas jawaban responden pada setiap item pernyataan. Variabel kinerja organisasi terdiri dari 14 item pernyataan yang telah di validasi dengan jumlah sampel sebanyak 88 responden.

Tanggapan responden pada masing-masing item pernyataan variabel kinerja organisasi disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 12

Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Organisasi

No	Deskripsi Item Pernyataan	Tanggapan Responden					Skor Aktual
		STS	TS	R	S	SS	
P1	Organisasi dapat mencapai peningkatan kualitas pelayanan medis dan <i>non</i> -medis	1	0	2	47	38	382
	Prosentase	1,1%	0%	2,3%	53,4%	43,2%	
P2	Organisasi ini memberikan pelayanan berkualitas dengan biaya terjangkau	0	1	5	45	37	382
	Prosentase	0%	1,1%	5,7%	51,1%	42%	

P3	Organisasi dapat melakukan efisiensi biaya operasional untuk menekan pengeluaran organisasi	0	1	13	39	35	372
	Prosentase	0%	1,1%	14,8%	44,3%	39,8%	
P4	Organisasi dapat menjangkau pasar konsumen menurut segmentasi wilayah	0	0	5	56	27	374
	Prosentase	0%	0%	5,7%	63,6%	30,7%	
P5	Organisasi memiliki <i>data base</i> yang lengkap terkait retensi pelanggan	0	2	8	49	29	369
	Prosentase	0%	2,3%	9,1%	55,7%	33%	
P6	Strategi pemasaran dan promosi organisasi berhasil menarik perhatian dan minat masyarakat	0	1	11	43	33	372
	Prosentase	0%	1,1%	12,5%	48,9%	37,5%	
P7	Organisasi menjaga kepuasan pasien dengan menerima keluhan/komplain	0	0	2	46	40	390
	Prosentase	0%	0%	2,3%	52,3%	45,5%	
P8	Organisasi menerima pasien yang memiliki kartu kesehatan resmi dari pemerintah	1	2	4	37	44	385
	Prosentase	1,1%	2,3%	4,5%	42%	50%	
P9	Penggunaan teknologi di organisasi telah meningkatkan efisiensi dalam	0	1	1	43	43	392

	pelayanan kesehatan						
	Prosentase	0%	1,1%	1,1%	48,9%	48,9%	
P10	Memprioritaskan kebutuhan dan keinginan pasien dalam penyediaan layanan kesehatan secara konsisten	0	1	1	48	38	387
	Prosentase	0%	1,1%	1,1%	54,5%	43,2%	
P11	Organisasi memberlakukan penjadwalan pemeriksaan kembali pasien	0	1	2	46	39	387
	Prosentase	0%	1,1%	2,3%	52,3%	44,3%	
P12	Saya menyadari bahwa organisasi ini memberikan peluang yang cukup bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pelatihan dan pengembangan	1	0	5	46	36	380
	Prosentase	1,1%	0%	5,7%	52,3%	40,9%	
P13	Sistem informasi memungkinkan analisis data yang efektif untuk mengoptimalkan kinerja rumah sakit	0	1	4	42	41	387
	Prosentase	0%	1,1%	4,5%	47,7%	46,6%	
P14	Partisipasi dalam memperbaiki kinerja organisasi merupakan bagian integral dari tanggung jawab sebagai karyawan	0	0	2	48	38	388
	Prosentase	0%	0%	2,3%	54,5%	43,2%	

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.12, diketahui item pernyataan dengan skor terendah sebesar 369 pada item organisasi memiliki *data base* yang lengkap terkait retensi pelanggan. Sedangkan skor tertinggi sebesar 392 pada item penggunaan teknologi di organisasi telah meningkatkan efisiensi dalam pelayanan kesehatan.

4.1.4 Uji Kualitas Data

4.1.4.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya satu kuesioner yang digunakan. menunjukkan tingkat kevalidan atau keakuratan instrumen penelitian. Data dinyatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$ dan total setiap konstruksinya signifikan pada level 0,05 (Ghozali, 2018). Jumlah sampel dalam penelitian ini (n) = 88 dan besarnya df dapat dihitung $88-2 = 86$. Dengan $df = 86$ dan $\alpha = 0,05$ maka didapat r tabel sebesar 0,1765.

Hasil uji validitas item pernyataan variabel *Total Quality Management* (X1) dinyatakan valid atau tidak valid disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 13

Hasil Uji Validitas Variabel *Total Quality Management*

<i>Total Quality Management</i> (X1)		r hitung	Keterangan	
Pert.1	X1	Pearson Correlation	,563**	Valid
Pert.2	X1	Pearson Correlation	,510**	Valid
Pert.3	X1	Pearson Correlation	,715**	Valid
Pert.4	X1	Pearson Correlation	,619**	Valid
Pert.5	X1	Pearson Correlation	,684**	Valid

Pert.6 X1	Pearson Correlation	,603**	Valid
Pert.7 X1	Pearson Correlation	,810**	Valid
Pert.8 X1	Pearson Correlation	,691**	Valid
Pert.9 X1	Pearson Correlation	,607**	Valid
Pert.10 X1	Pearson Correlation	,575**	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.13, diketahui sebanyak 10 item pernyataan memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (0,1765) menunjukkan bahwa semua item pernyataan dikatakan valid.

Hasil uji validitas item pernyataan variabel *Servant Leadership* (X2) dinyatakan valid atau tidak disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 14

Hasil Uji Validitas Variabel *Servant Leadership*

<i>Servant Leadership</i> (X2)		r hitung	Keterangan
Pert.1 X2	Pearson Correlation	,752**	Valid
Pert.2 X2	Pearson Correlation	,896**	Valid
Pert.3 X2	Pearson Correlation	,827**	Valid
Pert.4 X2	Pearson Correlation	,762**	Valid
Pert.5 X2	Pearson Correlation	,821**	Valid
Pert.6 X2	Pearson Correlation	,892**	Valid
Pert.7 X2	Pearson Correlation	,898**	Valid
Pert.8 X2	Pearson Correlation	,861**	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.14, diketahui sebanyak 8 item pernyataan memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (0,1765) menunjukkan bahwa semua item pernyataan dikatakan valid.

Hasil uji validitas item pernyataan variabel Komitmen Organisasi (X3) dinyatakan valid atau tidak disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 15

Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi (X3)		r hitung	Keterangan
Pert.1 X3	Pearson Correlation	,547**	Valid
Pert.2 X3	Pearson Correlation	,575**	Valid
Pert.3 X3	Pearson Correlation	,633**	Valid
Pert.4 X3	Pearson Correlation	,694**	Valid
Pert.5 X3	Pearson Correlation	,437**	Valid
Pert.6 X3	Pearson Correlation	,807**	Valid
Pert.7 X3	Pearson Correlation	,737**	Valid
Pert.8 X3	Pearson Correlation	,698**	Valid
Pert.9 X3	Pearson Correlation	,654**	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.15, diketahui sebanyak 9 item pernyataan memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (0,1765) menunjukkan bahwa semua item pernyataan dikatakan valid.

Hasil uji validitas item pernyataan variabel Kinerja Organisasi (Y) dinyatakan valid atau tidak disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 16

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Organisasi

Kinerja Organisasi (X3)		r hitung	Keterangan
Pert.1 Y	Pearson Correlation	,648**	Valid
Pert.2 Y	Pearson Correlation	,713**	Valid
Pert.3 Y	Pearson Correlation	,764**	Valid
Pert.4 Y	Pearson Correlation	,719**	Valid
Pert.5 Y	Pearson Correlation	,761**	Valid
Pert.6 Y	Pearson Correlation	,748**	Valid
Pert.7 Y	Pearson Correlation	,825**	Valid
Pert.8 Y	Pearson Correlation	,516**	Valid
Pert.9 Y	Pearson Correlation	,729**	Valid
Pert.10 Y	Pearson Correlation	,689**	Valid
Pert.11 Y	Pearson Correlation	,711**	Valid
Pert.12 Y	Pearson Correlation	,739**	Valid
Pert.13 Y	Pearson Correlation	,824**	Valid
Pert.14 Y	Pearson Correlation	,776**	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.16, diketahui sebanyak 14 item pernyataan memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (0,1765) menunjukkan bahwa semua item pernyataan dikatakan valid.

4.1.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, handal atau menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan memiliki konsistensi dalam pengukuran. Uji reliabilitas dilakukan dengan membandingkan nilai *Cronbach's Alpha* pada *output* SPSS. Instrumen dikatakan reliabel jika *Cronbach's Alpha* $>$ 0,70 (Ghozali, 2018).

Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian pada variabel *Total Quality Management* (X1) disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 17

Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Total Quality Management*

Reliability Statistics

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
,825	10

Sumber : Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.17, diketahui *Cronbach's Alpha* variabel *Total Quality Management* menunjukkan nilai sebesar $0,825 > 0,7$ sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel, handal atau konsisten.

Hasil uji reliabilitas instrument penelitian pada variabel *Servant Leadership* (X2) disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 18

Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Servant Leadership*

Reliability Statistics

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
,936	8

Sumber : Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.18, diketahui *Cronbach's Alpha* variabel *Servant Leadership* menunjukkan nilai sebesar $0,936 > 0,7$ sehingga instrument penelitian dinyatakan reliabel, handal atau konsisten.

Hasil uji reliabilitas instrument penelitian pada variabel Komitmen Organisasi (X3) disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 19

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi

Reliability Statistics

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
,813	9

Sumber : Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.19, diketahui *Cronbach's Alpha* variabel Komitmen Organisasi menunjukkan nilai sebesar $0,813 > 0,7$ sehingga instrument penelitian dinyatakan reliabel, handal atau konsisten.

Hasil uji reliabilitas instrument penelitian pada variabel Kinerja Organisasi (Y) disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 20
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Organisasi

Reliability Statistics

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
,927	14

Sumber : Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.20, diketahui *Cronbach's Alpha* variabel Kinerja Organisasi (Y) menunjukkan nilai sebesar $0,927 > 0,7$ sehingga instrument penelitian dinyatakan reliabel, handal atau konsisten.

4.1.5 Uji Asumsi Klasik

4.1.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas penelitian ini menggunakan analisis *one sample kolmogorov smirnov*, disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 21
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		<i>Unstandardized Residual</i>
N		88
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,87204561
Most Extreme Differences	Absolute	,068
	Positive	,068
	Negative	-,057
Test Statistic		,068
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

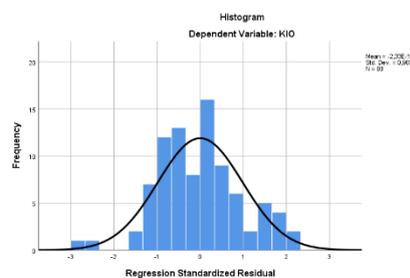
Sumber : Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.21, diketahui normalitas data ditunjukkan oleh nilai Asymp.Sig. (2-tailed) sebesar $0,200 > \alpha (0,05)$, maka data pada model penelitian dinyatakan berdistribusi normal.

Selain itu, uji normalitas data dapat pula dideteksi dengan kurva histogram dan grafik Normal P – P Plot disajikan pada gambar berikut:

Gambar 4. 1

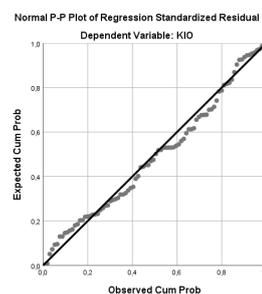
Kurva Histogram



Berdasarkan gambar 4.1, menunjukkan bentuk simetris tidak menceng ke kanan atau ke kiri, maka data model penelitian dinyatakan memenuhi asumsi normalitas.

Gambar 4. 2

Kurva Normal P – P Plot



Berdasarkan gambar 4.2, menunjukkan data menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal meski terdapat beberapa data yang tidak bersinggungan dengan garis diagonal, maka data model penelitian dinyatakan memenuhi asumsi normalitas.

4.1.5.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi anatar variabel independen. Gejala multikolinieritas data penelitian dapat dideteksi dengan nilai *Tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factors*).

Hasil uji multikolinieritas data penelitian disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 22
Hasil Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model		<i>Collinearity Statistics</i>	
		<i>Tolerance</i>	VIF
1	(Constant)		
	Total Quality Management	,599	1,670
	Servant Leadership	,626	1,596
	Komitmen Organisasi	,845	1,184

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Sumber : Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.22, diketahui seluruh variabel independen memperoleh nilai *tolerance* $\geq 0,10$ atau VIF ≤ 10 , maka data pada

model penelitian dinyatakan terhindar atau bebas dari gejala multikolinieritas.

4.1.5.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas timbul akibat terjadinya ketidaksamaan varians residual dari suatu pengamatan kepengamatan yang lain. Hasil uji heteroskedastisitas data penelitian dengan menggunakan uji glejser disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 23
Hasil Uji Heteroskedastisitas
Coefficients^a

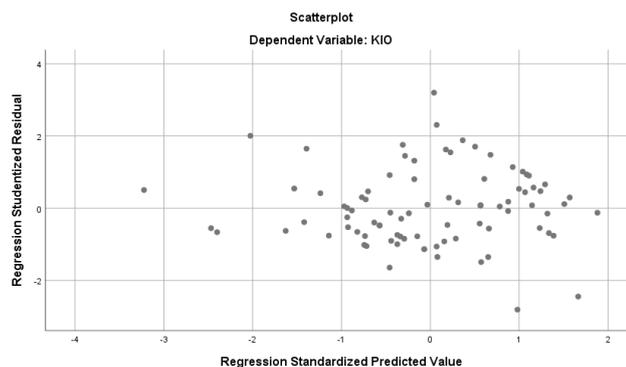
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1,968	2,744		,717	,475
	Total Quality Management	,070	,078	,126	,905	,368
	Servant Leadership	-,083	,065	-,173	-1,267	,209
	Komitmen Organisasi	,022	,052	,050	,427	,670

a. Dependent Variable: ABS_RES
Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.23, menjelaskan bahwa variabel bebas memperoleh nilai signifikansi $> \alpha$ (0,05), dimana nilai signifikansi variabel *Total Quality Management* sebesar $0,368 > 0,05$. Nilai signifikansi variabel *Servant Leadership* sebesar $0,209 > 0,05$. Nilai signifikansi variabel *Komitmen Organisasi* sebesar $0,670 > 0,05$. Maka, model penelitian dinyatakan bebas dari gejala heteroskedastisitas.

Selain itu, gejala heteroskedastisitas data dapat pula dideteksi dengan menggunakan metode *scatterplot* disajikan pada gambar sebagai berikut :

Gambar 4.3
Kurva *Scatterplot*



Berdasarkan gambar 4.3, menunjukkan bahwa titik-titik yang terbentuk menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa data pada model penelitian tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.1.6 Uji Hipotesis

4.1.6.1 Uji F

Uji F digunakan untuk uji kekokohan model. Uji F untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari seluruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Model penelitian yang memenuhi kriteria *goodness of fit* adalah model yang seluruh variabel independent mempengaruhi variabel dependennya (Ghozali, 2018).

$$F \text{ tabel} = df1 = k = 3$$

$$= df2 = n - k = 88 - 3 = 85$$

$$F \text{ tabel} = 2,712$$

Tabel 4. 24

Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2305,950	3	768,650	49,500	,000 ^b
	Residual	1304,368	84	15,528		
	Total	3610,318	87			

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Servant Leadership, Total Quality Management

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.24, menunjukkan nilai F hitung $49,500 > F \text{ tabel}$ 2,712. Kemudian nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel independen yaitu variabel *Total Quality Manangement*, *Servant Leadership*, dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu variabel Kinerja Organisasi. Maka model penelitian memenuhi kelayakan indikator kebaikan model penelitian (*goodness of fit*).

4.1.5.2 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen atau besarnya persentase pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tetapnya

(Ghozali, 2018). Koefisien determinasi dinyatakan dalam persentase yang diketahui dari nilai *Adjusted R Square*, dimana nilai *Adjust R Square* merupakan nilai *R Square* yang telah disesuaikan atau diestimasi dengan standar error (*error term*) atau tingkat kesalahan yang dapat ditoleransi dalam penelitian inisebesar 5% (0,05).

Hasil uji koefisien determinasi disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 25
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjust R Square	Std. Error of the Estimate
1	,799 ^a	,639	,626	3,941

a. Predictors: (Constant), KO, SL, TQM

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024

Berdasarkan tabel 4.25, diketahui nilai *Adjust R square* sebesar 0,626. Hal ini menunjukkan variasi pada variabel kinerja organisasi dapat dijelaskan sebesar 62,6% oleh variabel *Total Quality Management*, *Servant Leadership*, dan Komitmen Organisasi sedangkan sisanya sebesar 37,4% dijelaskan oleh variabel diluar model yang diteliti.

4.1.5.3 Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen secara individu. Berikut perhitungan t tabel :

$$t \text{ tabel} = (n - k - 1)$$

$$= (88 - 3 - 1)$$

$$= 84$$

$$t \text{ tabel} = 1,66320$$

Tabel 4. 26
Hasil Uji t
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	7,353	4,460		1,649	,103
	Total Quality Management	,803	,126	,539	6,366	,000
	Servant Leadership	,223	,106	,175	2,111	,038
	Komitmen Organisasi	,312	,085	,261	3,659	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024

1) Hipotesis Pertama (H_1)

Pengujian hipotesis pertama (H_1), yakni *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi. Berdasarkan tabel 4.26, diketahui t hitung $>$ t tabel ($6,366 > 1,66320$) dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya, *Total Quality Management* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Maka, hipotesis pertama (H_1) yang peneliti ajukan terbukti dapat diterima.

2) Hipotesis Kedua (H₂)

Pengujian hipotesis kedua (H₂), yakni *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi. Berdasarkan tabel 4.26, diketahui t hitung $>$ t tabel ($2,111 > 1,66320$) dan nilai signifikansi sebesar $0,038 < 0,05$. Artinya, *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Maka, hipotesis kedua (H₂) yang peneliti ajukan terbukti dapat diterima.

3) Hipotesis Ketiga (H₃)

Pengujian hipotesis ketiga (H₃), yakni Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi. Berdasarkan tabel 4.26, diketahui t hitung $>$ t tabel ($3,659 > 1,66320$) dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya, Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Maka, hipotesis ketiga (H₃) yang peneliti ajukan terbukti dapat diterima.

4.1.5.4 Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear digunakan untuk memprediksi nilai koefisien regresi variabel penelitian sebagai dasar untuk membuat persamaan matematis model penelitian. Hasil analisis regresi linear berganda disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4. 27
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	7,353	4,460		1,649	,103
	Total Quality Management	,803	,126	,539	6,366	,000
	Servant Leadership	,223	,106	,175	2,111	,038
	Komitmen Organisasi	,312	,085	,261	3,659	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2024

Dari tabel 4.27, maka persamaan matematis regresi linear berganda sebagai berikut :

$$KIO = 7,353 + 0,803 \text{ TQM} + 0,223 \text{ SL} + 0,312 \text{ KO} + e$$

Berdasarkan persamaan regresi linear berganda, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar 7,353 menunjukkan bila tidak ada peningkatan atau penurunan *Total Quality Management*, *Servant Leadership*, dan *Komitmen Organisasi* maka nilai *Kinerja Organisasi* sebesar 7,353 persen.
2. Koefisien regresi *Total Quality Management* sebesar 0,803 menunjukkan setiap peningkatan *Total Quality Management*

sebesar 1 persen, maka akan meningkatkan Kinerja Organisasi sebesar 0,803 persen.

3. Koefisien regresi *Servant Leadership* sebesar 0,223 menunjukkan setiap peningkatan *Servant Leadership* sebesar 1 persen, maka akan meningkatkan Kinerja Organisasi sebesar 0,223 persen.
4. Koefisien regresi *Komitmen Organisasi* sebesar 0,312 menunjukkan setiap peningkatan *Komitmen Organisasi* sebesar 1 persen, maka akan meningkatkan Kinerja Organisasi sebesar 0,312 persen.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Organisasi

Total Quality Management (TQM) merupakan alat bantu yang digunakan perusahaan dalam melaksanakan kinerjanya. Perusahaan jasa perlu menerapkan *Total Quality Management* (TQM) untuk melakukan peningkatan kualitas, memaksimalkan daya saing dan perbaikan terus menerus. Adanya pengelolaan yang baik dan terorganisir akan membuat perusahaan lebih mudah untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Pencapaian target tersebut tidak akan lepas dari penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang akan membantu memperbaiki kinerja perusahaan.

Diterapkannya *Total Quality Management* (TQM) maka kegiatan operasional perusahaan telah melalui prosedur yang berlaku dan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan memenuhi standar mutu dan kualitas yang tinggi sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi. Penerapan TQM berkontribusi pada manfaat yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memperbaiki posisi persaingan sehingga meningkatkan pangsa pasar dan meningkatkan laba perusahaan (Antari & Setiawan, 2022).

Total Quality Management (TQM) memiliki unsur-unsur yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Unsur - unsur *Total Quality Management* (TQM) yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Unsur-unsur dari *Total Quality Management* (TQM) ini merupakan unsur yang membangun dan mengarahkan kinerja manajerial ke arah yang lebih baik lagi, sehingga dapat membantu perusahaan mencapai tujuan dari organisasi. Semua usaha dalam manajemen dalam *Total Quality Management* (TQM) diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan. Apapun yang dilakukan manajemen tidak akan ada gunanya bila akhirnya tidak menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan (Istiqomah et al, 2021).

Hasil penelitian diketahui bahwa *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil tersebut didasarkan kepada kriteria uji hipotesis, t hitung $>$ t tabel ($6,366 > 1,66320$) dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya, *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Maka, hipotesis pertama (H1) yang peneliti ajukan dalam penelitian ini terbukti dapat diterima. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zehir dan Zehir (2023), Puthanveetil et al (2021), Dinata & Purnawati (2021), dan Pratiwi et al (2022) yang menyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

4.2.2 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Organisasi

Servant Leadership atau kepemimpinan melayani merupakan tipe pemimpin yang melayani mampu memfasilitasi lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan dan mendorong pertumbuhan dan perkembangan para pegawai. *Servant leadership* juga merupakan kepemimpinan yang membahas masalah etika, pengalaman pelanggan, dan keterlibatan karyawan sambil menciptakan budaya organisasi yang unik, di mana pemimpin dan pengikut bersatu untuk mencapai tujuan organisasi tanpa kekuasaan posisional atau otoritatif (Nugraha et al, 2023).

Menurut Zebua et al (2023) pemimpin tipe ini dapat membangun empati kepada pegawai, mampu berkomunikasi, dan menjadi pendengar yang baik. Kepemimpinan yang melayani telah diakui sebagai filosofi

kepemimpinan yang mengatasi masalah etika (Carter & Baghurst, 2014). Mereka berpusat pada orang dan menghargai layanan kepada orang lain secara umum dan lebih khusus lagi kepada pengikutnya (Saleem et al, 2020). Kepemimpinan pelayan mengajarkan bahwa setiap pemimpin harus terlebih dahulu melakukan pelayanan atau menjadi teladan yang layak, selanjutnya diikuti oleh karyawan (Mujiyanto et al, 2023).

Servant leadership dapat memberikan keleluasaan yang besar kepada karyawannya untuk bekerja, hal ini dapat dilakukan karena *servant leadership* memenuhi kebutuhan fisik, spiritual, emosional, dan menciptakan kualitas hidup organisasi yang lebih baik (Setyaningrum et al, 2017). *Servant leadership* dapat membawa perubahan positif bagi perusahaan karena dianggap sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang paling ideal yang dapat menghasilkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menghadapi era persaingan.

Hasil penelitian diketahui bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil tersebut didasarkan kepada kriteria uji hipotesis, t hitung $>$ t tabel ($2,111 > 1,66320$) dan nilai signifikansi sebesar $0,038 < 0,05$. Artinya, *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Maka, hipotesis kedua (H2) yang peneliti ajukan dalam penelitian ini terbukti dapat diterima. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muller et al (2018) dan Triraharjo et al (2019) yang menyatakan bahwa

servant leadership mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

4.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Komitmen organisasi menunjukkan hubungan keterlibatan individu dalam suatu organisasi yang berdasarkan kepercayaan serta rasa ikut memiliki atas organisasi untuk dapat mewujudkan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi menjadi isu penting karena mencerminkan kesediaan pegawai untuk melakukan upaya demi tercapainya tujuan kepentingan organisasi dan keinginan untuk tetap berada di dalamnya (Đorđević et al, 2020).

Hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu instansi pemerintahan mampu menghasilkan kinerja yang baik (Kouzes, 2011). Saat ini, tidak ada organisasi yang dapat mencapai kinerja puncaknya kecuali setiap karyawannya berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memahami konsep komitmen dan hasil yang mungkin dicapai. Komitmen organisasi sangat penting pengaruhnya kepada penyelesaian suatu pekerjaan agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Perusahaan dengan kinerja ternama memandang bahwa komitmen karyawan merupakan faktor utama yang berkontribusi dalam mempertahankan kesuksesan dan menciptakan nilai.

Komitmen organisasi dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota yang bersifat kolektif (Sitio & Parhusip, 2023). Adanya komitmen terhadap tujuan akan berpengaruh pada *performance* baik secara langsung maupun tidak langsung, dimana kinerja yang baik dilatar belakangi oleh komitmen yang kuat. Komitmen merupakan salah satu faktor penting dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai pelayan publik (Rochbani et al, 2022).

Hasil penelitian diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil tersebut didasarkan kepada kriteria uji hipotesis, t hitung $>$ t tabel ($3,659 > 1,66320$) dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya, Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Maka, hipotesis ketiga (H3) yang peneliti ajukan dalam penelitian ini terbukti dapat diterima. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dahlan dan Madjojo (2020), Dinku (2018), Sitio dan Parhusip (2023), Ulabor dan Bosede (2019), dan Ekienabor dan Ehijiele (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang dan telah dilakukan pengujian, diperoleh kesimpulan dari hasil pernyataan hipotesis sebagai berikut :

1. *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Artinya dengan penerapan *Total Quality Management* (TQM) akan membuat *staff* medis maupun *non* medis dapat bekerja mengikuti prosedur atau mekanisme kerja yang berlaku dan mengutamakan standar mutu dari hasil pekerjaan sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi. Total Quality Management (TQM) di rumah sakit perlu disesuaikan dengan konteks dan karakteristik unik dari setiap rumah sakit, sehingga rumah sakit dapat mengadaptasi prinsip-prinsip TQM ke dalam konteks mereka sendiri untuk mencapai hasil yang optimal dalam hal mutu pelayanan dan manajemen secara keseluruhan. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zehir dan Zehir (2023), Puthanveettil et al (2021), Dinata & Purnawati (2021), dan Pratiwi et al (2022).
2. *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Artinya, kepemimpinan melayani dapat membawa perubahan positif bagi perusahaan karena berorientasi pada orang dan menghargai

layanan kepada orang lain secara umum dan lebih khusus lagi kepada pengikutnya. Kepemimpinan melayani pun dapat meningkatkan pelayanan karena dapat memotivasi dalam memberikan pelayanan yang lebih baik yang akan berdampak pula ada kualitas layanan yang diberikan Rumah Sakit. *Servant leadership* dapat diimplementasikan secara efektif di rumah sakit, sambil tetap mempertimbangkan karakteristik unik dari lingkungan rumah sakit. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muller et al (2018) dan Triraharjo et al (2019).

3. *Komitmen Organisasi* berpengaruh positif signifikan terhadap *Kinerja Organisasi*. Artinya individu dengan komitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik demi tercapainya tujuan organisasi. Komitmen yang tinggi dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, kerjasama antar karyawan yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan dan efisiensi operasional di Rumah Sakit. Manajemen rumah sakit merancang strategi peningkatan komitmen organisasi dengan memperhatikan konteks spesifik dan kebutuhan karyawan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual atau situasional. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dahlan dan Madjojo (2020), Dinku (2018), Sitio dan Parhusip (2023), Ulabor dan Bosede (2019), dan Ekienabor dan Ehijiele (2018).

5.2 Keterbatasan

Pada pelaksanaan kegiatan penelitian ini, peneliti menyadari masih terdapat banyak kekurangan yang disebabkan oleh adanya keterbatasan penelitian yang antara lain :

1. Sampel penelitian ini hanya berjumlah 9 rumah sakit, hal ini karena sulitnya mendapatkan perizinan dari rumah sakit terkait untuk melakukan penelitian.
2. Penyebaran kuesioner memerlukan lamanya waktu pengembalian yang membuat penelitian ini menjadi lebih lama dari waktu yang dijadwalkan oleh peneliti.
3. Penelitian ini hanya meneliti pengaruh *Total Quality Management* (TQM), *servant leadership*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi. Sedangkan terdapat variabel lainnya yang juga diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi namun tidak diteliti.

5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan dalam penelitian ini, maka penulis mencoba untuk memberikan saran yang antara lain :

1. Diharapkan hasil penelitian ini menjadi bahan pertimbangan bagi pihak rumah sakit dalam meningkatkan pelayanan terbaik dan melakukan penguatan penerapan *Total Quality Management* (TQM) dengan partisipasi aktif seluruh lapisan organisasi dan pengadaan survei kepuasan pelanggan.

2. Diharapkan penelitian ini menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dan disarankan untuk meneliti variabel lain atau menambah variabel yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi seperti Budaya Organisasi serta disarankan pula melakukan penelitian di jenis industri yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, S., & Hasbiyadi. (2021). Kepemimpinan dan Praktek Total Quality Management terhadap Kinerja Perbankan Syariah di Kota Makassar. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 11(1), 37–42.
- 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/10.32670/fairvalue.v4i9.1559>
- Atar, S. (2021). The Impact of Total Quality Management on Organizational Performance In Health Care Sector: Al-Hayat National Hospital In Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 192–202.
- Bastian, E. (2023). Organizational Commitment Model and Leadership Style to Improve Managerial Performance on Manufacturing Company in Banten Province. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 5(3), 440–450.
- Dahlan, F., & Madjojo, F. (2020). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah Kota Tidore Kepulauan. *Indonesia Accounting Journal*, 2(2), 196. <https://doi.org/10.32400/iaj.31212>
- Dinata, I. M. W., & Purnawati, N. K. (2021). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Bnegkel Mobil Paramitha Auto Graha Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, 10.
- Dinku, G. T. (2018). Effects of employees commitment on organizational performance at Arjo Didessa Sugar Factory. *African Journal of Business Management*, 12(9), 252–257. <https://doi.org/10.5897/ajbm2017.8395>
- Đorđević, B., Ivanović-Đukić, M., Lepojević, V., & Milanović, S. (2020). The impact of employees' commitment on organizational performances. *Strategic Management*, 25(3), 28–37. <https://doi.org/10.5937/straman2003028d>
- Ekienabor, & Ehijiele. (2018). The Influence of Employees' Commitment on Organisational Performance in Nigeria. *International Journal of Research Publications*, 4(4), 25–34.
- Febrianty, Muhammad, Putra, I. G. E., & Sentanu, S. (2023). *Kepemimpinan: Bukan Sekedar Menjadi Pemimpin*. UPPM universitas malahayati. <https://books.google.co.id/books?id=fWHZEAAAQBAJ>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 Edisi 9*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, P. (2021). *Pengaruh Penerapan Partisipasi Anggaran, Tptal Quality*

Management (TQM), dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Manajerial di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. RM Pratomo Bagansiapiapi.
<http://repository.uin-suska.ac.id/56065/>

- Istiqomah, W. F., Listyorin, P. I., & Yuliani, N. (2021). Analisis Manajemen Mutu Terpadu (Tqm) Dalam Pelayanan Rumah Sakit. *Prosiding Seminar Informasi Kesehatan Nasional (SIKESNas)*, 19, 219–225.
- Iswahyudi, M. S., Umalihatayati, Kasanusi, Sarie, F., Subhan, M., Zulkifli, Hasmirati, Gejir, i nyoman, Suiraoaka, i putu, & Djibu, R. (2023). *Gaya Kepemimpinan. Cendikia Mulia Mandiri.*
<https://books.google.co.id/books?id=ktjYEAAAQBAJ>
- Kurniawan, I., Hartono, B., Lita, L., Arnawilis, A., & Yunita, J. (2022). Analisis Implementasi Total Quality Mangement dalam Pelayanan IGD RSUD Kota Dumai. *Jurnal Kesehatan Komunitas*, 8(3), 481–488.
<https://doi.org/10.25311/keskom.vol8.iss3.1223>
- Laman Google RS Hermina Ciruas.* (n.d.). <https://herminahospitals.com/id/news-and-events/pencapaian-indikator-mutu-prioritas-rumah-sakit-hermina-ciruas-tw-i-tahun-2021.html>
- Laman Google RS Krakatau Medika.* (n.d.). <https://krakataumedika.com/tentang-kami/indikator-mutu/capaian-indeks-kepuasan-masyarakat-semester-2-tahun-2022>
- Laman Google RSUD dr. Drajat Prawiranegara.* (n.d.).
https://rsud.serangkab.go.id/storage/edoc/nilai-indek-skm_1655451586.docx
- Mamik. (2017). *Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan dan Kebidanan.* Zifatama Jawara. <https://books.google.co.id/books?id=C37ADwAAQBAJ>
- Marampa, A. M., Ari, P. H., & Angreani, A. I. (2021). *The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Organizational Performance : A Study in State-Owned Enterprises (SOEs).* 6(1999), 1–10.
- Masinambow, R. G., & Karuntu, M. M. (2019). Analisis Penerapan Total Quality Management Di Rumah Sakit Siloam Gmim Sonder. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 621–630.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/22462>
- Mengistie, H. S. (2019). The Effect of Total Quality Management Practice on Organizational Performance-The Case Of Bahir Dar Textile SC. *ICTACT Journal on Management Studies*, 05(03), 1060–1067.
<https://doi.org/10.29322/ijsrp.11.09.2021.p11738>
- Mujiyanto, Sumekar, K., & Sutono. (2023). The Effect of Servant Leadership and Remuneration on Doctor Job Satisfaction Mediated by Work Motivation at UPT RSUD RAA Soewondo Pati. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 2(2), 565–582. <https://doi.org/10.55927/ministal.v2i2.3366>

- Muller, R., Smith, E., & Lillah, R. (2018). Perceptions Regarding the Impact of Servant Leadership on Organisational Performance in the Eastern Cape. *International Journal of Business and Management Studies*, 10(1), 46–62.
- Nugraha, dimas ardi, Aprilia, ananta fani, Awaliyah, R., & Anshori, mohammad isa. (2023). Kepemimpinan Yang Melayani (Servant Leadership): Sebuah Kajian Literatur. *Journal of Management and Social Sciences (JMSS)*, 1(3), 109–117. <https://doi.org/10.59031/jmss.v1i3.159>
- Pertiwi, F. (2023). *Apakah Pelayanan Kesehatan di Indonesia Sudah Layak?* Kompasiana, 2023. <https://www.kompasiana.com/frizapertiwii9936/646b3cd737cb2a6b7552ccb2/apakah-pelayanan-kesehatan-di-indonesia-sudah-layak>
- Pratama, M. A. P. (2016). *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT. Arief Nirwana Utama Tapin*. May, 177.
- Pratiwi, A., Putra, wirmie eka, & Kusumawati, R. (2019). Pengaruh Total Quality Management, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia di Kota Jambi). *Journal of Applied Managerial Accounting*, 3(2), 300–310. <https://doi.org/10.30871/jama.v3i2.1450>
- Pratiwi, E., Awaliya Anwar, Marindrawati, M., & Rochka. (2023). *Quality of Work Life dan Komitmen Organisasi Perawat*. uwais inspirasi indonesia. <https://books.google.co.id/books?id=0q6mEAAAQBAJ>
- Pratiwi, G. S., Bachtiar, A., & Oktamianti, P. (2022). Implementasi Total Quality Management Di Rumah Sakit Mitra Keluarga Bintaro. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(8.5.2017), 2003–2005. www.aging-us.com
- Puthanveetil, B. A., Vijayan, S., Raj, A., & MP, S. (2021). TQM implementation practices and performance outcome of Indian hospitals: exploratory findings. *TQM Journal*, 33(6), 1325–1346. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2020-0171>
- Rahmi, A., & Jarkawi. (2023). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi : Teori dan Praktik di Bidang Manajemen dan Pendidikan*. Penerbit Adab. https://books.google.co.id/books?id=vl_eEAAAQBAJ
- Rochbani, I. T. N., Latif, M., & Widdah, minnah el. (2022). *Komitmen Organisasi: Sebuah riset mengenai korelasi antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi*. Zabags Qu Publish. <https://books.google.co.id/books?id=dUjHEAAAQBAJ>
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- Sallis, E. (2014). *Total Quality Management in Education*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=QAOORZ9NdHQC>

- Sanjaya, I. N. P., & Purnawati, N. K. (2019). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Cv Sari Yoga Katering. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 27(2), 58–66.
- Septiani, S., Surachman, A. E., Alwi, M., Missouri, R., Tuerah, P. R., Arribathi, A. H., Hadikusumo, R. A., Saptadi, N. T. S., Halimah, A. H., & Desilawati, A. (2023). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Sada Kurnia Pustaka. https://books.google.co.id/books?id=jx_eEAAAQBAJ
- Sitio, K. D., & Parhusip, P. T. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja RSUD Djoelham Binjai. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 2(2), 87–95.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta Bandung.
- Suhendi, A., Lestari, F. W., & Bernadeta. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien Rawat Inap di Rumah Sakit Ibu dan Anak Santa Anna eksis di tengah masyarakat . persaingan global . Mutu pelayanan kesehatan yang diberikan mengacu memenuhi kebutuhan yang dirasakannya serta sopan dan sa. *Jurnal Gentiaras Manajemen Dan Akuntansi*, 15(1), 49–58.
- Syariati, D., Rosalina, K., Azriani, N. R., Iqbal, S., Padi, M., & Press, U. B. (2011). *Balance Scorecard: Pedoman Praktis pada Industri Manufaktur*. Brawijaya University Press. <https://books.google.co.id/books?id=R2-gDwAAQBAJ>
- Triraharjo, J., Aima, H., & Sutawijaya, A. (2019). the Effect of Servant Leadership and Breakthrough Leadership on Organization Performance With Employee Satisfaction As Intervening Variable At Idx-Listed (Indonesia Stock Exchange) Coal Mining Companies in Indonesia. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 166–172. <https://doi.org/10.32479/irmm.8159>
- Ulabor, E. A., & Bosede, A. I. (2019). Employee commitment and organizational performance in selected fast food outlets in Osun State. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 1(1), 23–37. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v1i1.55>
- Wahjoedi, T. (2021). *Kepemimpinan Menuju Kinerja Organisasi yang Unggul*. Jakad Media Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=6hZSEAAAQBAJ>
- Waty, E., Sukmawati, E., Rachmawati, R., Wasesa, T., Evi, T., Muslih, M., Jumali, E., Yuliandhari, W. S., Rachman, A. A., & Suzan, L. (2023). *Buku Ajar Akuntansi Management*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. <https://books.google.co.id/books?id=QdfUEAAAQBAJ>
- Wijaya, A. N. (2016). *Pengaruh Balanced Scorecard Terhadap Manajemen Kinerja DI BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta*.
- Yankes, D. (n.d.). *Ditje*. https://sirs.kemkes.go.id/fo/home/dashboard_rs

- Yoga, Salju, & Anwar, S. M. (n.d.). *Analisis Gender Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu Utara*. 1–15. http://repository.umpalopo.ac.id/322/1/JURNAL_201620217_YOGA-dikonversi.pdf
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi*. Nas Media Pustaka. <https://books.google.co.id/books?id=jZ5yDwAAQBAJ>
- Zaharuddin, Supriyadi, & Wahyuningsih, S. (2021). *Gaya Kepemimpinan & Kinerja Organisasi*. Penerbit NEM. <https://books.google.co.id/books?id=1786EAAAQBAJ>
- Zebua, R. S. Y., Harto, B., Mu'in, F., Hamid, H., Purwaningrum, E. K., Bara, A. B., Nursanty, E., Sambodja, E., & Rusmiatmoko, D. (2023). *Kepemimpinan Publik Di Era 5.0*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. <https://books.google.co.id/books?id=M1K3EAAAQBAJ>
- Zehir, S., & Zehir, C. (2023). Effects of Total Quality Management Practices on Financial and Operational Performance of Hospitals. *Sustainability*, *15*(21), 15430. <https://doi.org/10.3390/su152115430>

Lampiran 1

Kartu Bimbingan

FORM TA-02

FORM BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : DINA NISAUZAKIYAH
NIM : 5552200084
Program Studi : AKUNTANSI - SI Reguler
Semester : Ganjil Tahun Akademik 2023/2024
Pembimbing I : Dr. Elvin Bastian, S.E., M.Si.

Judul Tugas Akhir:
Pengaruh Total Quality Management (TQM), Servant Leadership dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

No	Tanggal	Topik Pembahasan	Paraf Pembimbing
1.	23 Oktober 2023	Kaidah penulisan	
2.	25 Oktober 2023	Perbarui Bab I & II	
3.	01 November 2023	Perbaiki Bab I & II	
4.	08 November 2023	Perbaiki Bab II ke Bab III	
5.	13 November 2023	Perbaiki Bab II & III	
6.	20 November 2023	Perbaiki Bab II & III	
7.	22 November 2023	Lengkapi Kuisioner dan penulisan serta Acc	
8.	27 November 2023	Perbaiki kuisioner	

Serang, 19 November 2023
Mahasiswa,


DINA NISAUZAKIYAH
NIM. 5552200084

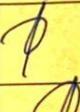
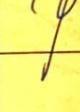
Mengetahui,
Pembimbing Akademik,


Dr. Hj. Lia Uzliawati, S.E., M.Si.
NIP. 197611072002122001

FORM BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : DINA NISAUZAKIYAH
NIM : 5552200084
Program Studi : AKUNTANSI - S1 Reguler
Semester : Ganjil Tahun Akademik 2023/2024
Pembimbing 1 : Dr. Elvin Bastian, S.E., M.Si.

Judul Tugas Akhir:
PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM),SERVANT LEADERSHIP DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI

No	Tanggal	Topik Pembahasan	Paraf Pembimbing
	23 Mei 2024	Perbaiki Bab iv	
	27 Mei 2024	Perbaiki Bab iv dan v	
	30 Mei 2024	Acc	

Serang, 02 Juni 2024
Mahasiswa,



DINA NISAUZAKIYAH
NIM. 5552200084

Mengetahui
Pembimbing Akademik,



Dr. Hj. Lia Uzliawati, S.E., M.Si.
NIP. 197611072003122001

Lampiran 2

Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Raya Palka KM. 03 Sindangsari Pabuaran, Kabupaten Serang
Provinsi Banten Telepon (0254) 3204321 Laman: www.feb.untirta.ac.id

Nomor : 250/UN.43.5/KE/2024 23 Februari 2024
Lampiran :
Hal : Permohonan Penelitian Tugas Akhir / Skripsi

Kepada Yth,
Direktur/Kepala Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan
Kabupaten Serang

Di
Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang

Sehubungan dengan rencana Penyusunan Tugas Akhir/Skripsi bagi
mahasiswa kami, dengan ini mengajukan permohonan tempat penelitian
di Perusahaan/Lembaga yang Bapak/Ibu pimpin.

Adapun data mahasiswa yang bersangkutan adalah sebagai berikut.

Nama : DINA NISAUZAKIYAH
NIM : 5552200084
Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS
Jurusan/Program Studi : Akuntansi
Semester : Genap
Telepon / HP : 081808832639
Durasi (Lama Penelitian) : 2 Minggu
Rencana Topik : "Pengaruh Total Quality Management (TQM), Servant
Leadership, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja
Organisasi (Studi Empiris Pada Rumah Sakit di Kota Serang,
Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang)"

Demikian permohonan kami sampaikan atas kerjasamanya dan
perhatian Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Plt. Kabag Umum FEB



Aedy Nurachman, S.E., M.M.
NIP. 1975092020011210

Lampiran 3

Kuesioner Penelitian

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)*, *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI

(Studi Empiris Pada Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang)

KUESIONER

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat

Untuk Menyelesaikan Program Sarjana (S1) Akuntansi

Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa



Dina Nisauzakiyah

5552200084

JURUSAN S-1 AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA

2024

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner Penelitian

Lamp : Kuesioner Penelitian

Kepada Yth,

Bapak/Ibu/Saudara/i Responden

Di Tempat

Dengan hormat,

Bersamaan dengan ini, saya mahasiswi jurusan Akuntansi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa yang sedang melakukan penelitian skripsi dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management (TQM)*, *Servant Leadership*, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi”. Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dapat meluangkan waktu untuk menjawab kuesioner penelitian ini.

Data yang diperoleh akan digunakan dalam rangka penyusunan penelitian skripsi sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Akuntansi di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i terjamin dan data ini hanya dipergunakan untuk kepentingan ilmiah/akademis semata. Diharapkan kuesioner ini dapat dijawab seluruhnya, mengingat objektivitas penelitian akan sangat bergantung dari pengisian kuesioner.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i yang berkenan membantu proses penelitian ini, saya ucapkan terima kasih.

Serang, 26 Februari 2024

Hormat saya,

Dina Nisauzakiyah

NIM. 5552200084

KUESIONER

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)*, *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI

(Studi Empiris Pada Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang)

Petunjuk Pengisian :

1. Daftar pernyataan diisi dengan cara memberi *checklist* (√) pada salah satu alternatif jawaban sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i. Jika ada jawaban yang kurang sesuai dimohon untuk memilih yang paling mendekati sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i.
2. Bila ada pembatalan jawaban dari jawaban awal, maka jawaban awal cukup diberi tanda (X) kemudian *checklist* (√) jawaban pengganti.
3. Jawaban yang disampaikan pada peneliti merupakan suatu perwujudan dari keadaan organisasi, sehingga untuk mendapatkan hasil penelitian yang maksimal, diharapkan Bapak/Ibu/Saudara/i dapat menjawab pernyataan dengan benar dan jujur.
4. Kuesioner penelitian ini dapat diakses pula melalui *google form* dengan cara memindai *barcode* dibawah ini:



A. Bagian I : Profil Responden

Petunjuk : Berilah tanda *checklist* (√) pada kotak yang Bapak/Ibu/Saudara/i anggap paling tepat.

1. Nama : (*diperbolehkan tidak diisi)
2. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
3. Usia : 21 – 30 tahun 31 – 40 tahun ≥41 tahun
4. Masa Kerja : 1 – 5 tahun 6 – 10 tahun ≥11 tahun
5. Jenjang Pendidikan : D3 D4 S1
 S2 S3 Lainnya...
6. Jabatan :

B. Bagian II : Pernyataan Penelitian Mengenai “*Pengaruh Total Quality Management (TQM), Servant Leadership, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi*” (Studi Empiris Pada Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang).

Petunjuk : Bapak/Ibu/Saudara/i cukup memilih salah satu jawaban pada pilihan yang tersedia dengan cara memberi tanda *checklist* (√). Dengan ketentuan sebagai berikut :

- Sangat Tidak Setuju (STS)
- Tidak Setuju (TS)
- Ragu-ragu (R)
- Setuju (S)
- Sangat Setuju (SS)

1. *Total Quality Management (TQM)*

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1.	Berusaha mengidentifikasi kebutuhan pasien					
2.	Berusaha mengadakan perbaikan terhadap kualitas					
3.	Dalam memecahkan masalah menggunakan prosedur secara sistematis dan ilmiah					
4.	Bersedia bekerja jangka panjang di organisasi ini					
5.	Memiliki kerjasama yang baik dengan karyawan lain					
6.	Organisasi ini melakukan perbaikan terus menerus pada semua bagian					
7.	Organisasi ini mengadakan program pelatihan dan pengembangan untuk semua karyawan secara periodik					
8.	Semua karyawan bebas mengeluarkan pendapat sesuai dengan permasalahan					
9.	Merasa sesuai dengan setiap tujuan perusahaan					
10.	Semua karyawan memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan secara profesional					

Sumber : Gunawan, 2021

2. *Servant Leadership*

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1.	Pemimpin saya berkonsultasi dengan karyawan dalam organisasi ketika memecahkan suatu permasalahan yang rumit					
2.	Pemimpin memotivasi karyawan untuk mengambil inisiatif dan tanggung jawab dalam tugas karyawan					
3.	Pemimpin memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan tanpa mendominasi proses pengambilan keputusan					
4.	Pemimpin memberikan arahan dan tugas dengan baik dan sopan, serta menghargai hasil kerja bawahan					
5.	Pemimpin mengekspresikan nilai-nilai dan keyakinan pribadi secara konsisten					
6.	Pemimpin mampu menghadapi perubahan dengan sikap yang positif dan memotivasi karyawan untuk menghadapinya bersama-sama					
7.	Pemimpin mampu menanggapi konflik di antara anggota tim dengan sikap penerimaan dan pemecahan masalah					
8.	Pemimpin menunjukkan sikap tanggung jawab terhadap keberlanjutan dan kesejahteraan organisasi di masa depan					

3. Komitmen Organisasi

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
<i>Affective Commitment</i>						
1.	Organisasi memiliki banyak arti secara pribadi					
2.	Masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga					
3.	Merasa menjadi bagian keluarga dari organisasi ini					
<i>Continuance Commitment</i>						
1.	Berkeinginan tetap tinggal karena kebutuhan gaji					
2.	Berkeinginan tetap tinggal karena keuntungan yang didapat					
3.	Sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar					
<i>Normative Commitment</i>						
1.	Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain sepertinya tidak etis bagi saya					
2.	Saya percaya pada nilai setia terhadap satu organisasi					
3.	Alasan utama mengapa saya terus bekerja untuk organisasi ini karena ada kewajiban moral untuk tetap tinggal di organisasi					

Sumber : Pratama, 2016

4. Kinerja Organisasi

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
Perspektif Keuangan						
1.	Organisasi dapat mencapai peningkatan kualitas pelayanan medis dan <i>non</i> -medis					
2.	Organisasi ini memberikan pelayanan berkualitas dengan biaya terjangkau					
3.	Organisasi dapat melakukan efisiensi biaya operasional untuk menekan pengeluaran organisasi					
Perspektif Pelanggan						
1.	Organisasi dapat menjangkau pasar konsumen menurut segmentasi wilayah					
2.	Organisasi memiliki <i>data base</i> yang lengkap terkait retensi pelanggan					
3.	Strategi pemasaran dan promosi organisasi berhasil menarik perhatian dan minat masyarakat					
4.	Organisasi menjaga kepuasan pasien dengan menerima keluhan/komplain					
5.	Organisasi menerima pasien yang memiliki kartu kesehatan resmi dari pemerintah					
Perspektif Proses Bisnis Internal						
1.	Penggunaan teknologi di organisasi telah meningkatkan efisiensi dalam pelayanan kesehatan					
2.	Memprioritaskan kebutuhan dan keinginan pasien dalam penyediaan layanan kesehatan secara konsisten					
3.	Organisasi memberlakukan penjadwalan pemeriksaan kembali pasien					

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan						
1.	Saya menyadari bahwa organisasi ini memberikan peluang yang cukup bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pelatihan dan pengembangan					
2.	Sistem informasi memungkinkan analisis data yang efektif untuk mengoptimalkan kinerja rumah sakit					
3.	Partisipasi dalam memperbaiki kinerja organisasi merupakan bagian integral dari tanggung jawab sebagai karyawan					

Sumber : Wijaya, 2016

Lampiran 4

Daftar Perusahaan

No.	Nama Rumah Sakit	Alamat
1.	RSUD Kota Serang	Jl. Raya Jakarta, Km.4, Lingkungan Kp. Baru, RT.02/RW.11, Kota Serang, Banten, 4212
2.	RSUD Banten	Jl. Syekh Moh. Nawawi Al-Bantani, Banjarsari, Kec. Cipocok Jaya, Kota Serang, Banten, 42123
3.	RSUD Dr. Drajat Prawiranegara	Jl. Rumah Sakit Umum, No.1, Kotabaru, Kec. Serang, Kota Serang, Banten, 42112
4.	RS Mata Achmad Wardi	Jl. Raya Taktakan, No.10, Lontar Baru, Kec. Serang, Kota Serang, Banten, 42115
5.	RS Budi Asih	Jl. KH. Sochari, No. 39, Sumurpecung, Kec. Serang, Kota Serang, Banten, 42117
6.	RS Sari Asih Serang	Jl. Penancangan Baru, No.11, Penancangan, Kec. Serang, Kota Serang, Banten, 42118
7.	RSUD Kota Cilegon	Jl. Kapt. Piere Tendean, Km.3, Panggung Rawi, Kec. Jombang, Kota Cilegon, Banten, 42412
8.	RS Krakatau Medika	Jl. Semang Raya, No.1, Kotabumi, Kec. Purwakarta, Kota Cilegon, Banten, 42434
9.	RSIA Mutiara Bunda Cilegon	Komp. Ruko Cilegon Permai, Ruko Maisonette, Blok B 1 – 8, Simpang Tiga, Cilegon, Banten

Lampiran 5

Tabulasi Data

1. Tabulasi Data Variabel *Total Qualit Management*

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
R1	5	5	4	5	5	4	3	3	4	4
R2	5	5	4	2	5	5	1	2	2	1
R3	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
R4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4
R5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
R6	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5
R7	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
R8	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
R9	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2
R10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
R12	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
R13	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3
R14	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3
R15	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2
R16	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
R17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
R18	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
R19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R20	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
R21	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
R22	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
R23	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
R24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R25	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
R26	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5
R27	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
R28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R29	4	5	4	4	5	5	4	4	4	2
R30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R31	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
R32	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4

R33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R34	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4
R35	5	5	4	5	5	5	5	5	4	2
R36	5	5	5	3	5	4	4	3	3	3
R37	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
R38	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
R39	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5
R40	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
R41	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
R42	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4
R43	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
R44	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
R45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R46	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
R47	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4
R48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R49	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4
R50	5	5	4	1	5	4	4	5	4	5
R51	4	4	4	3	5	4	4	5	4	5
R52	4	4	3	3	2	3	2	3	3	4
R53	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3
R54	5	5	4	3	5	4	2	4	4	4
R55	4	5	4	2	4	5	4	3	4	4
R56	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5
R57	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
R58	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4
R59	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3
R60	4	5	5	5	4	5	5	5	4	1
R61	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
R62	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5
R63	5	5	3	4	4	5	3	3	4	3
R64	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4
R65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R66	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
R67	5	5	4	4	4	3	3	2	3	2
R68	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
R69	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
R70	4	5	5	4	4	5	4	4	4	2
R71	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4

R72	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4
R73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R74	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
R75	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3
R76	5	5	4	4	5	5	3	3	4	3
R77	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4
R78	5	5	5	5	5	5	3	4	5	2
R79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R80	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
R81	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
R82	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
R83	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
R84	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
R85	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
R86	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
R87	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3
R88	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4

2. Tabulasi Data Variabel *Servant Leadership*

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8
R1	4	4	3	4	4	4	4	4
R2	1	2	2	2	2	2	2	2
R3	4	4	4	4	4	5	4	4
R4	5	5	5	5	5	5	5	5
R5	5	4	4	4	4	5	4	5
R6	1	1	1	4	1	2	1	1
R7	4	4	4	4	4	4	5	4
R8	5	5	5	5	5	5	5	5
R9	4	4	4	4	3	4	4	4
R10	3	4	3	4	4	4	3	4
R11	5	5	4	5	4	5	5	5
R12	4	5	5	5	5	5	5	5
R13	5	5	5	5	5	5	5	5
R14	3	5	5	5	5	5	5	5
R15	5	5	5	5	5	5	5	5
R16	5	4	5	5	5	5	4	4
R17	4	5	5	5	4	5	5	5
R18	5	5	5	5	5	5	5	5

R19	4	4	5	4	5	5	5	5
R20	5	5	5	5	5	5	5	4
R21	5	5	5	5	5	5	5	5
R22	4	4	4	5	4	4	4	4
R23	4	4	3	4	4	4	4	4
R24	4	5	5	5	4	4	4	5
R25	5	4	4	4	5	5	4	4
R26	5	5	5	5	5	5	5	5
R27	5	5	5	5	5	5	5	5
R28	4	4	4	4	4	4	4	4
R29	4	4	4	5	4	4	4	4
R30	4	5	5	5	5	5	5	5
R31	4	4	4	4	4	4	4	4
R32	3	4	4	4	4	4	4	4
R33	4	4	4	4	4	4	4	4
R34	4	4	4	4	4	4	4	4
R35	4	4	4	5	4	4	5	5
R36	3	3	3	4	4	4	2	2
R37	4	3	2	5	3	4	4	4
R38	4	4	4	4	4	4	4	4
R39	2	5	5	5	5	5	5	5
R40	5	5	5	5	3	4	5	5
R41	5	5	4	4	3	4	4	4
R42	3	5	3	4	4	3	4	5
R43	4	5	4	5	5	4	5	5
R44	5	4	4	4	4	4	4	4
R45	4	4	4	4	4	4	4	4
R46	5	5	5	5	5	5	5	5
R47	4	4	4	4	4	4	4	4
R48	4	4	4	4	4	4	4	4
R49	4	4	4	4	4	4	4	5
R50	1	4	4	4	4	4	4	4
R51	4	4	4	4	4	4	4	4
R52	2	3	2	4	3	3	4	4
R53	3	3	3	4	4	4	4	4
R54	4	4	4	4	4	4	4	4
R55	4	5	4	5	4	4	4	5
R56	4	4	4	4	4	4	4	4
R57	5	5	5	5	5	5	5	5

R58	4	4	4	4	4	4	4	4
R59	3	4	3	4	4	4	4	4
R60	5	5	4	5	4	5	5	4
R61	3	5	3	5	4	4	3	4
R62	4	5	4	5	4	4	5	4
R63	4	4	4	4	4	4	4	4
R64	4	4	4	4	4	4	4	4
R65	5	5	5	5	5	5	5	5
R66	5	5	5	5	4	5	5	5
R67	3	3	3	3	3	3	2	3
R68	3	5	4	5	4	4	5	5
R69	5	5	5	5	5	5	5	5
R70	4	4	4	4	2	4	4	5
R71	5	5	5	5	5	5	5	5
R72	3	4	4	4	4	4	4	4
R73	4	4	4	5	3	4	5	5
R74	4	5	4	4	4	4	5	5
R75	4	4	4	5	4	4	4	4
R76	4	4	3	3	3	4	3	4
R77	4	5	4	5	4	5	4	4
R78	4	5	5	5	5	5	5	5
R79	4	4	4	4	4	4	4	4
R80	4	4	4	4	4	4	4	4
R81	5	5	5	5	5	5	5	5
R82	4	5	3	5	5	5	5	5
R83	4	5	3	5	5	5	5	5
R84	4	5	3	5	5	5	5	5
R85	4	5	3	5	5	5	5	5
R86	4	4	4	4	4	4	4	4
R87	3	4	4	5	4	4	5	5
R88	4	4	4	4	4	4	4	4

3. Tabulasi Data Variabel Komitmen Organisasi

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
R1	4	3	4	2	2	2	3	5	4
R2	5	2	2	3	3	1	4	3	2
R3	5	5	5	2	2	2	2	5	5
R4	5	4	5	5	5	5	5	5	5

R5	5	4	4	2	2	2	2	5	5
R6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R7	4	4	4	4	4	3	3	3	4
R8	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R9	2	2	4	2	2	2	4	4	4
R10	4	3	2	4	2	4	3	3	2
R11	4	5	5	5	2	5	5	5	5
R12	4	5	5	5	1	5	5	5	4
R13	4	5	5	5	1	5	5	5	5
R14	5	5	5	4	2	5	5	5	5
R15	5	5	5	2	1	5	5	5	5
R16	4	5	5	4	2	5	5	5	4
R17	5	5	5	4	2	4	5	5	5
R18	5	5	5	5	2	5	5	5	5
R19	5	5	5	4	2	5	5	5	5
R20	4	4	5	4	2	5	5	5	5
R21	4	5	5	2	2	2	4	4	5
R22	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R23	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R24	4	3	4	4	4	3	4	4	3
R25	4	4	5	2	3	2	2	4	4
R26	4	3	4	4	4	4	5	4	4
R27	4	4	4	4	4	4	5	5	4
R28	4	3	4	3	3	3	3	3	4
R29	4	4	4	4	2	2	2	4	4
R30	4	3	4	4	4	4	4	4	4
R31	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R32	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R33	4	4	4	4	4	4	5	5	4
R34	5	3	4	4	4	2	4	4	4
R35	4	3	4	4	4	2	4	4	4
R36	3	2	4	4	2	2	3	4	3
R37	3	3	3	3	3	3	3	3	3
R38	4	4	4	4	4	2	4	4	3
R39	4	4	4	2	2	2	2	4	3
R40	4	4	5	5	4	4	4	5	5
R41	4	4	4	4	4	3	4	4	4
R42	5	5	5	5	3	3	3	4	5
R43	4	4	4	4	4	3	4	4	4

R44	4	4	4	2	2	2	2	4	4
R45	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R46	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R47	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R48	4	4	4	4	4	3	4	4	4
R49	4	4	5	2	2	2	4	5	5
R50	4	4	4	1	1	1	1	2	4
R51	4	4	4	3	3	2	2	3	3
R52	3	4	4	4	3	4	4	4	4
R53	3	4	4	4	3	3	3	4	3
R54	4	4	4	4	2	2	2	4	4
R55	4	4	4	1	2	2	2	4	4
R56	4	4	4	4	4	2	4	4	4
R57	5	4	5	4	5	5	5	4	5
R58	4	4	4	3	3	3	3	4	4
R59	3	4	5	3	3	2	2	3	4
R60	4	4	4	3	3	2	3	3	3
R61	5	5	5	4	3	4	4	5	5
R62	2	3	5	5	4	2	1	4	4
R63	4	4	4	4	4	2	2	3	5
R64	4	4	4	3	3	3	1	3	4
R65	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R66	5	4	5	4	4	4	5	5	4
R67	3	3	2	3	3	2	3	2	3
R68	5	3	5	5	3	3	4	5	5
R69	4	4	4	2	2	2	4	5	4
R70	4	4	4	2	2	2	4	4	4
R71	4	4	4	2	2	2	2	4	4
R72	4	4	4	3	3	3	3	4	4
R73	5	2	5	2	2	2	2	5	4
R74	1	4	5	1	1	4	4	5	5
R75	4	4	4	4	2	3	3	4	4
R76	4	4	4	4	3	3	3	4	4
R77	2	4	4	3	2	3	2	4	4
R78	5	5	5	1	1	2	4	5	5
R79	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R80	5	5	5	4	4	4	5	5	5
R81	5	5	5	2	2	2	2	5	4
R82	3	4	4	2	2	2	4	3	4

R83	3	4	4	2	2	2	4	3	4
R84	3	4	4	2	2	2	4	3	4
R85	3	4	4	2	2	2	4	3	4
R86	5	5	5	4	4	1	4	5	5
R87	3	1	4	3	4	2	4	4	4
R88	4	3	4	4	4	1	3	4	4

4. Tabulasi Data Variabel Kinerja Organisasi

	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
R1	5	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5
R2	1	3	3	4	2	2	4	5	5	5	5	1	3	3
R3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
R4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R7	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
R8	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R9	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R10	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4
R11	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R12	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R16	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
R17	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4
R18	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
R19	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R20	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
R21	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
R22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R23	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
R24	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
R25	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
R26	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
R27	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
R28	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4
R29	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4

R30	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R32	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R33	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
R34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R35	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R36	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
R37	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
R38	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4
R39	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R41	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
R42	5	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	5	3	5
R43	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
R44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
R50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R51	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
R52	3	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4	3	2	4
R53	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
R54	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
R55	5	2	2	4	4	4	4	3	5	3	2	5	5	4
R56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R57	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
R58	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
R59	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	3	5	5
R60	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
R61	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
R62	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R63	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4
R64	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
R67	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4
R68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

R69	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
R71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R72	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
R73	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R74	5	5	4	5	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4
R75	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
R76	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	5
R77	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4
R78	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
R79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R80	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R81	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4
R82	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R83	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R84	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R85	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
R86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R87	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
R88	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4

Lampiran 6

Output Statistical Product And Service Solutions (SPSS)

1. Statistik Deskriptif

HASIL UJI STATISTIK DESKRIPTIF

		Statistics			
		TQM	SL	KO	KIO
N	Valid	88	88	88	88
	Missing	0	0	0	0
Mean		44,01	33,92	33,73	60,80
Median		44,00	33,00	33,00	60,00
Mode		49	32	33	56
Std. Deviation		4,327	5,041	5,394	6,442
Minimum		31	12	22	46
Maximum		50	40	45	70

2. Uji Kualitas Data

HASIL UJI VALIDITAS

Hasil Uji Validitas Variabel *Total Quality Managemet*

		Total X1
X1.1	Pearson Correlation	,563**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X1.2	Pearson Correlation	,510**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X1.3	Pearson Correlation	,715**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X1.4	Pearson Correlation	,619**
	Sig. (1-tailed)	,000

	N	88
X1.5	Pearson Correlation	,684**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X1.6	Pearson Correlation	,603**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X1.7	Pearson Correlation	,810**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X1.8	Pearson Correlation	,691**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X1.9	Pearson Correlation	,607**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X1.10	Pearson Correlation	,575**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
Total X1	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	88

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Hasil Uji Validitas Variabel *Servant Leadership*

Correlations		Total X2
X2.1	Pearson Correlation	,752**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X2.2	Pearson Correlation	,896**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88

X2.3	Pearson Correlation	,827**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X2.4	Pearson Correlation	,762**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X2.5	Pearson Correlation	,821**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X2.6	Pearson Correlation	,892**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X2.7	Pearson Correlation	,898**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X2.8	Pearson Correlation	,861**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
Total X2	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	88

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

		Total X3
X3.1	Pearson Correlation	,547**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X3.2	Pearson Correlation	,575**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X3.3	Pearson Correlation	,633**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88

X3.4	Pearson Correlation	,694**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X3.5	Pearson Correlation	,437**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X3.6	Pearson Correlation	,807**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X3.7	Pearson Correlation	,737**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X3.8	Pearson Correlation	,698**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
X3.9	Pearson Correlation	,654**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
Total X3	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	88

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Organisasi

Correlations

		Total Y
Y.1	Pearson Correlation	,648**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
Y.2	Pearson Correlation	,713**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
Y.3	Pearson Correlation	,764**

	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
Y.4	Pearson Correlation	,719**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
Y.5	Pearson Correlation	,761**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
Y.6	Pearson Correlation	,748**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
Y.7	Pearson Correlation	,825**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
Y.8	Pearson Correlation	,516**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
Y.9	Pearson Correlation	,729**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
Y.10	Pearson Correlation	,689**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
Y.11	Pearson Correlation	,711**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
Y.12	Pearson Correlation	,739**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
Y.13	Pearson Correlation	,824**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
Y.14	Pearson Correlation	,776**
	Sig. (1-tailed)	,000
	N	88
Total Y	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	

N	88
---	----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

HASIL UJI RELIABILITAS

Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Total Quality Management*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,825	10

Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Servant Leadership*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,936	8

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,813	9

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	88	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	14

3. Uji Asumsi Klasik

HASIL UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

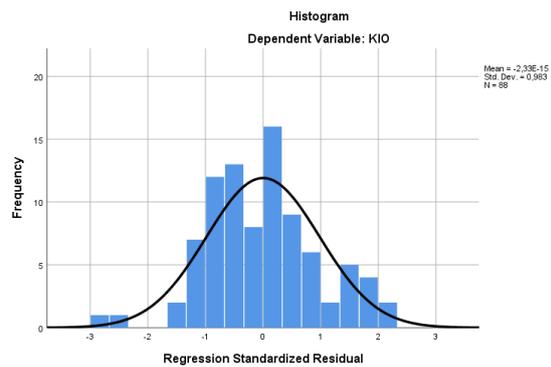
		Unstandardized Residual
N		88
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,87204561
Most Extreme Differences	Absolute	,068
	Positive	,068
	Negative	-,057
Test Statistic		,068
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

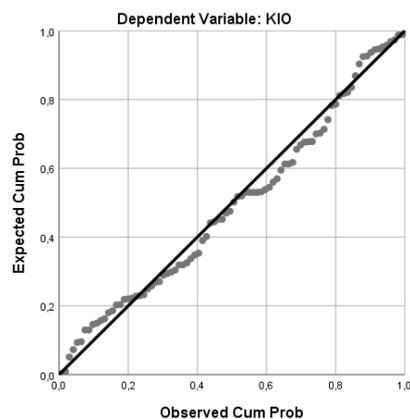
b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



HASIL UJI MULTIKOLINEARITAS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Coefficients Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7,353	4,460		1,649	,103		
	TQM	,803	,126	,539	6,366	,000	,599	1,670
	SL	,223	,106	,175	2,111	,038	,626	1,596
	KO	,312	,085	,261	3,659	,000	,845	1,184

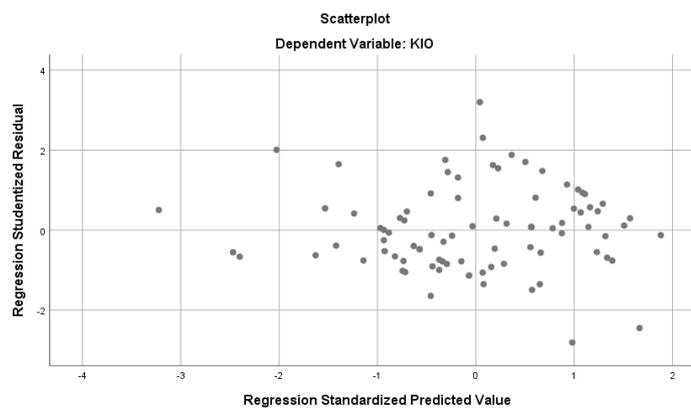
a. Dependent Variable: KIO

HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,968	2,744		,717	,475
	TQM	,070	,078	,126	,905	,368
	SL	-,083	,065	-,173	-1,267	,209
	KO	,022	,052	,050	,427	,670

a. Dependent Variable: ABS_RES



4. Uji Hipotesis

HASIL UJI F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2305,950	3	768,650	49,500	,000 ^b
	Residual	1304,368	84	15,528		
	Total	3610,318	87			

a. Dependent Variable: KIO

b. Predictors: (Constant), KO, SL, TQM

HASIL UJI KOEFISIEN DETERMINASI

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,799 ^a	,639	,626	3,941

a. Predictors: (Constant), KO, SL, TQM

HASIL UJI t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,353	4,460		1,649	,103
	TQM	,803	,126	,539	6,366	,000
	SL	,223	,106	,175	2,111	,038
	KO	,312	,085	,261	3,659	,000

a. Dependent Variable: KIO

HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,353	4,460		1,649	,103
	TQM	,803	,126	,539	6,366	,000
	SL	,223	,106	,175	2,111	,038
	KO	,312	,085	,261	3,659	,000

a. Dependent Variable: KIO

Lampiran 7

Surat Balasan Perusahaan



PEMERINTAH KOTA SERANG RSUD KOTA SERANG

Jl. Raya Jakarta Km.4 Lingkungan Kp. Baru RT.02/RW.11. Serang-Banten
Telp. (0254) 7932007

Serang, 02 April 2024

Nomor : 800 / 161 / RSUD

Sifat : Penting

Lampiran : -

Hal : Persetujuan Izin Penelitian Tugas Akhir

Kepada

Yth. Kabag Umum FEB Universitas

Sultan Ageng Tirtayasa

Di

Tempat

Sehubungan dengan Surat dari Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Nomor :
250/UN.43.5/KE/2024 mengenai Permohonan Penelitian Tugas Akhir/ Skripsi

Nama : Dina Nisauzakiyah

NIM : 5552200084

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan/Prodi : Akuntansi

Semester : Genap

Rencana Topik : "Pengaruh Total Quality Management (TQM), Servant Leadership, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang)"

Pada dasarnya kami mengizinkan yang bersangkutan untuk melakukan Penelitian yang berupa kuesioner di RSUD Kota Serang, agar dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan kode etik yang berlaku. Hasil pengambilan data mohon diberikan kepada Bidang Keperawatan RSUD Kota Serang dalam bentuk hard copy.

Demikian persetujuan ini kami sampaikan. Atas perhatian Bapak/Ibu kami ucapkan terimakasih.

Direktur RSUD Kota Serang



NIP. 198012222010011005



**PEMERNTAH PROVI BANTEN
DINAS KESEHATAN
UPT RUMAH SAKIT UMUM DAERAH**

Jl. Syech Nawawi Al-Bantani, Cipocok Jaya, Serang – Banten
Telp. (0254) 8490911 8491118

Serang, 05 Maret 2024

Nomor : 0 - 000.9 / 0878 / R SUB / 2024
Lampiran : -
Perihal : *Izin Penelitian an. Dina
Nisauzakiyah*

Kepada
Yth. Plt. Kabag Umum FEB
Universitas Sultan Ageng
Tirtayasa
di_ TEMPAT

Menindaklanjuti surat dari Plt. Kabag Umum FEB Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Nomor 250/UN43.5/KE/2024 tentang Surat permohonan izin Penelitian Mahasiswa atas nama Dina Nisauzakiyah, serta memperhatikan rekomendasi dari Komite Etik dan Hukum Rumah Sakit nomor. 054/KHERS/II/2024 maka bersama ini disampaikan , bahwa kami dapat menyetujui permohonan izin Penelitian tersebut dengan ketentuan:

1. Mematuhi protokol kesehatan dalam rangka pencegahan Covid 19 (Pernyataan terlampir)
2. Tidak menuntut kerugian dan tanggung jawab kepada pihak RSUD Banten bila terpapar Covid 19 (Pernyataan terlampir)
3. Membayar biaya Magang sesuai Peraturan Gubernur Banten No.27 tahun 2018 tentang Tarif Layanan Kesehatan pada Badan Layanan Umum Daerah Povinsi Banten.

Untuk tindak lanjut teknis terkait hal tersebut , dapat menghubungi Bagian Diklat dan PEP RSUD Banten (Sdra. Mahdum, S.Kom, No.HP. 087804445287).

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.



Dr.Danang Hamsah Nugroho M.Kes
NIP.19730702 200501 1 003



**PEMERINTAH KABUPATEN SERANG
RSUD dr. DRADJAT PRAWIRANEGARA**

JALAN RUMAH SAKIT NO.1
SERANG
(42112)

TELP. (0254) LANGSUNG/SENTRAL
200528, 200829 & 208833
AUTOFAX (0254) 200724, 200787

Serang, 08 Maret 2024

Nomor : 800 / Tim Kordik. 53 / III / 2024

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Perihal : Persetujuan Izin Penelitian

Di

TEMPAT

Memperhatikan Surat dari Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Nomor: 250/UN.43.5/KE/2024 tanggal 23 Februari 2024 Perihal : Permohonan Izin Penelitian di Ruang Akreditasi pada tanggal 15 Maret 2024 Sampai dengan 15 April 2024 , Pada Prinsipnya kami tidak keberatan dan akan membantu saudara mahasiswa dengan catatan yang bersangkutan mengikuti aturan protokol kesehatan dan segala aturan yang berlaku di RSUD dr.Dradjat Prawiranegara Kab. Serang atas nama:

NO	NAMA	NIM	TEMA
1	Dina Nisauzakiyah	5552200084	Pengaruh Total Quality Managemnet (TQM), Servant Leadership, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris pada Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon dan Kabupaten Serang.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Direktur RSUD dr. Dradjat Prawiranegara
Kabupaten Serang



dr. Agus Sukmayadi
NIP. 19630805 199301 1 003

RS Mata ●●●
Achmad Wardi



we are here

Jl. Raya Taktakan KM.1 Kel. Lontar Baru
Kota Serang - Banten

you may call us

Phone. : (0254) 7915503
WhatsApp : 0813-8383-0313
www.rsmataachmadwardi.com

"tak lagi kabur"

Serang, 30 Maret 2024

No : 087/NM-EXT/RSMWV-SYH/III/2024
Hal : Surat Keterangan Izin Penelitian

Kepada Yth.
Plt. Kabag Umum FEB
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Di -
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Menindaklanjuti surat dari Plt. Kabag Umum FEB Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dengan nomor surat 250/UN.43.5/KE/2024 pada tanggal 23 Februari 2024 Perihal Pengajuan Permohonan Penelitian Tugas Akhir/ Skripsi. Bersama ini diberitahukan bahwa RS Mata Achmad Wardi BWI-DD telah memberikan izin penelitian kepada mahasiswa dengan identitas dibawah ini untuk melaksanakan Penelitian Tugas Akhir/ Skripsi.

No	Nama	Prodi/ Jenjang	Judul Penelitian
1	Dina Nisauzakiyah	Akuntansi	Pengaruh Total Quality Management (TQM), Servant Leadership, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon dan Kabupaten Serang)

Demikian surat keterangan izin penelitian ini diberikan, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Hormat kami,

RS Mata ●●● | 13-23
Achmad Wardi | DIMPET DHUFA

Mayun Triyaningsih, S.Ak.
Kepala Bagian Umum



RUMAH SAKIT BUDIASIH SERANG
Jln. KH. Soehari No. 39 Serang 42118
Telp. (0254) 212484 Email. sekretariat@rsbudiasih.co.id

No : 109/SEKDIR/RSBa/II/2024
Hal : Persetujuan Izin Penelitian
Lampiran : -

Serang, 29 Februari 2024

**Kepada Yth,
Ptt. Kabag Umum FEB
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Di
Tempat**

Menindaklanjuti surat yang kami terima dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dengan nomor surat 250/UN.43.5/KE/2024 perihal Permohonan Penelitian Tugas Akhir/Skripsi di Rumah Sakit Budiasih Serang.

Sehubungan dengan hal tersebut, dengan ini kami sampaikan, bahwa kami menyetujui Permohonan yang diajukan kepada Instansi kami kepada mahasiswa/i dengan data berikut :

Nama : Dina Nisauzakiyah
NIM : 5552200084
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan/ Program Studi : Akuntansi
Semester : Genap
Topik Penelitian : Pengaruh Total Quality Management (TQM), Servant Leadership dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris pada Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon dan Kabupaten Serang)

Sebagai informasi, mohon kepada Mahasiswa/i yang bersangkutan agar dapat mempresentasikan/melaporkan hasil penelitiannya kepada Direktur Rumah Sakit Budiasih Serang. Demikian persetujuan ini kami sampaikan, atas perhatian serta kerja samanya kami mengucapkan terima kasih.

Hormat kami,



dr. Taus Ibrahim, MM., FISQua., C.Sk
Direktur Rumah Sakit Budiasih

I/dr.TI,MM., FISQua, C.Sk



RUMAH SAKIT SARI ASIH

Serang, 27 Februari 2024

Nomor : 003/HUMAS/RSSAS/II/2024
Lamp :-
Perihal : Izin Tempat Penelitian Skripsi

Kepada Yth.
Plt. Kabag Umum FEB
Di
Tempat

Assalamualaikum Wr. Wb.

Dengan hormat,

Segala puji bagi Allah SWT atas limpahan karuniaNya, shalawat serta salam kepada Nabi Muhammad SAW.

Menunjuk surat yang kami terima No. 250/UN/43.5/KE/2024, perihal Permohonan Penelitian Tugas Akhir /Skripsi atas nama:

Nama : Dina Nisauzakiyah
NIM : 5552200084
Jurusan : Akuntansi

maka dengan ini disampaikan bahwa permohonan atas nama tersebut kami izinkan. Selanjutnya kepada yang bersangkutan agar mengikuti peraturan dan tata tertib yang berlaku di lingkungan RS. Sari Asih Serang selama mengambil penelitian

Demikian surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan banyak terima kasih.

Wassalamualaikum wr. wb.

Hormat kami,

Agus Ramdani, SE.MM
Kepala Humas & Legal

Tembusan Yth:

1. Direktur RS. Sari Asih Serang
2. Arsip



PEMERINTAH KOTA CILEGON
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD)
Jl. Kapten P. Tendean Km. 3 Telp. (0254) 330461
Fax. (0254) 330864 <http://rsud.cilegon.go.id>
E-mail : rsud@mall.cilegon.go.id
CILEGON

Cilegon, 16 April 2024

Nomor	: 800.2.4.1/1810 /Bangkom	Kepada Yth,
Lampiran	: -	Plt. Kabag Umum FEB
Perihal	: Persetujuan Penelitian Tugas Akhir/ Skripsi	Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
		Di - Tempat

Memperhatikan surat Plt. Kabag Umum FEB Universitas Sultan Ageng Tirtayasa,
Nomor :250/UN.43.5/KE/2024, tanggal 23 Februari 2024, mengenai Permohonan
Penelitian Tugas Akhir.Skripsi atas nama :

Nama	: Dina Nisauzakiyah
NIM	: 5552200084
Program Studi	: Akutansi
Judul Penelitian	: Pengaruh Total Quality Management (TQM), Servant Leadership, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Rumah Sakit di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang)

Kami memberikan ijin atas kegiatan tersebut, diharap kepada semua pihak
yang terkait agar dapat membantu.

Demikian persetujuan yang kami berikan, terima kasih.

Mengetahui,

Direktur RSUD Kota Cilegon


dr. Ledy Delvanto, MARS
Pembina Tk.I (IVb)
NIP. 19770612 200902 1 002



Jalan Semang Raya Cilegon Banten - Indonesia, 42435
Telp : (+62) 254-396333
Faksimili : (+62) 254-391972
Website : www.krakataumedika.com

Nomor : 064 /HC&GA-KM/III/2024
Lampiran : ~
Perihal : Ijin Penelitian

Cilegon, 22 Maret 2024

Kepada Yth.
Plt. Kabag. Umum
Fakultas Ekonomi & Bisnis
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
di
Tempat.

Dengan Hormat,

Membalas surat Saudara Nomor : 250/Un.43.5/KE/2024 tanggal 23 Februari 2024 perihal Permohonan Ijin Penelitian an. **Dina Nisauzakiyah NIM : 5552200084** Mahasiswa Prodi Akuntansi Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Ekonomi & Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, dengan ini disampaikan bahwa kami dapat menerima permohonan tersebut pada Instansi PT Krakatau Medika.

Apabila diperlukan informasi lebih lanjut dapat menghubungi bagian Diklat RS Krakatau Medika telp. 0254-396333 Ext. 308 dengan Sdr. Agung W. (Hp. 081314903337).

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

RUMAH SAKIT KRAKATAU MEDIKA
Human Capital & General Affair

Rumah Sakit
Krakatau Medika
Renita
Vice President





Mutiara Bunda
WOMEN'S & CHILDREN'S HOSPITAL

Komp. Ruko Cilegon Permai, Ruko Maisonette Blok B, 1- 8, Simpang Tiga - Cilegon,
Telp. 0254 399 988, Fax: 0254 399 989, E-mail: mutiarabunda_mhcc@gmail.com

Nomor : 08 / B /10.01-B-16/ III / 2024
Lampiran : -
Perhal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth.
Plt. Kabag Umum FEB
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA
di -
T e m p a t

Dengan hormat,

Menanggapi surat Nomor: 250/UN.43.5/KE/2024 tertanggal 23 Februari 2024 Perihal Permohonan Penelitian Tugas Akhir / Skripsi, Kepada Saudari

Nama : DINA NISAUZAKIYAH
NIM : 5552200084
Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS
Jurusan/Program Studi : Akuntansi
Semester : Genap
Lama Penelitian : 2 Minggu
Rencana Topik : "Pengaruh Total Quality Management (TQM), Servant Leadership, dan Komitment Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Di Kota Serang, Kota Cilegon, dan Kabupaten Serang)"

Dengan ini kami mengizinkan saudara bersangkutan untuk melakukan penelitian di Rumah Sakit kami.

Demikia surat balasan dari kami agar sekiranya bermanfaat dan dapat di gunakan sebagaimana mestinya.

Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Cilegon, 8 Maret 2024
Direktur



(dr. Dendi Artstetrianto)

Lampiran 8

Biodata Mahasiswa

6/4/24, 3:37 PM

Cetak Daftar Ujian Tugas Akhir

FORM TA-03

Biodata Mahasiswa

NAMA : DINA NISAUZAKIYAH
NIM : 5552200084
Tempat/Tanggal Lahir : SERANG / 27 September 2002
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : ISLAM
Alamat Email : 5552200084@untirta.ac.id
No. Handphone : 081808832639
Alamat : Komp. Pemda D4.No.34 Banjarsari Kota Serang Prov. Banten 42123
Kelurahan Banjarsari Kecamatan Cipocok Jaya
Fakultas : FEB
Program Studi : Akuntansi
Jumlah SKS : 135 SKS
IPK : 3.78
Angkatan : 2020



Riwayat Pendidikan

Sekolah Dasar : SDN Banjar Sari 5
SLTP : MTsN 1 Kota Serang
SLTA : MAN 2 Kota Serang

Pendidikan Khusus/Pelatihan

1. BREVET PAJAK A&B

Data Keluarga

Nama Ayah : Anis Fauzi
No. Handphone Ayah : 087808276414
Nama Ibu : Humaeroh
No. Handphone Ibu : 081906158409
Jumlah Kakak : 1
Jumlah Adik : 1
Alamat Orang Tua : Komp. Pemda D4.No.34 Banjarsari Kota Serang Prov. Banten 42123 Kelurahan Banjarsari Kecamatan Cipocok Jaya
Kantor Orang Tua : UIN SMH Banten/SMPN 11 Kota Serang
Alamat Kantor Orang Tua : Jl. Jendral Sudirman No.30. Serang/Jl. Kijajurum No.50, CURUG, Kec. Curug, Kota Serang Prov. Banten

Prestasi Terbaik Pribadi

Tidak ada Data

Riwayat Organisasi

Tidak ada Data

Riwayat Kepanitiaan

Tidak ada Data

Kompetensi yang dikuasai

Tidak ada Data

Serang, 04 Juni 2024
Mahasiswa,

DINA NISAUZAKIYAH
NIM. 5552200084