



ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Pada Hotel Lor In di Surakarta)

Justicia Rian Putri, Amie Kusumawardhani
justicrian@gmail.com

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

ABSTRACT

This research is based on the increasing of occupancy at Lor In Surakarta Hotel is not balanced with sufficient human resources. Inadequate number of employees, insufficient human resource competence, and communication systems that are often hampered by the weather result in quality of service. This study aims to examine the effect of total quality management consisting of customer focus, employee engagement and empowerment, education and training, continuous improvement, and leadership towards managerial performance.

Determination of sample in research using slovin method which involves 60 respondents from all population of Hotel Lor In Surakarta. The method of analysis used in this research is multiple linear regression.

The results show that customer focus, employee engagement and empowerment, education and training, and continuous improvement are positively charged to managerial performance. While the leadership proved to have no effect on managerial performance.

Keywords: Total Quality Management, Managerial Performance, Customer Focus, Engagement and Empowerment, Education and Training, Continuous Improvement, and Leadership.

PENDAHULUAN

Seiring dengan berkembangnya perekonomian di Indonesia menimbulkan mobilitas penduduk kian meningkat. Mobilitas penduduk dibagi menjadi dua jenis yaitu mobilitas permanen dan non permanen, dimana mobilitas permanen adalah perpindahan penduduk dari satu daerah ke daerah lain dengan maksud untuk menetap di daerah tujuan (migrasi) sedangkan mobilitas non permanen merupakan perpindahan penduduk dari satu daerah ke daerah lain dalam jangka waktu tertentu dan tidak dengan maksud untuk menetap di daerah tujuan. Contoh dari mobilitas non permanen adalah perjalanan dinas, perjalanan pribadi, keperluan bisnis dan wisata.

Melonjaknya jumlah kunjungan wisatawan Kota Surakarta tentunya perlu diimbangi dengan faktor-faktor penunjang industri pariwisata antara lain adalah akomodasi. Hotel merupakan salah satu jenis akomodasi yang berkembang pesat di kota Surakarta karena

dengan semakin meningkatnya pertumbuhan ekonomi dan jumlah wisatawan yang berkunjung menjadikan peluang besar bagi para pengusaha untuk menginvestasikan dananya pada bidang perhotelan.

Banyaknya hotel baru yang muncul membuat persaingan bisnis semakin ketat. Persaingan bisnis memacu setiap hotel untuk memberikan pelayanan lebih baik lagi demi meraih para pelanggan. Kualitas jasa yang prima, terfokus pada pelanggan dan penggunaan sistem yang baik dapat menumbuhkan kepuasan pada pelanggan yang akan mendorong terciptanya loyalitas pelanggan, membentuk rekomendasi dan meningkatkan reputasi hotel di mata pelanggan.

Meskipun persaingan industri perhotelan semakin ketat namun Hotel Lor In mampu menjaga eksistensinya. Hotel Lor In masih menjadi hotel *resort* terbesar dan hotel bintang lima pertama di Surakarta. Hal ini dapat dilihat dari tabel berikut:

Data Okupansi Hotel Lor In Tahun 2012-2016

Tahun	2012	2013	2014	2015	2016
Total Okupansi	49,200	57,852	65,700	76,740	63,276
Total Room	133,548	120,624	133,548	129,240	133,548
Persentase Okupansi	44,208	57,552	59,040	71,256	74,304

Sumber: Hotel Lor In Surakarta

Berdasar data diatas terjadi peningkatan okupansi di Hotel Lor In Surakarta, akan tetapi peningkatan tersebut tidak diimbangi dengan sumber daya manusia yang mencukupi. Konsep hotel *resort* dengan luas 8 hektar membuat Hotel Lor In membutuhkan banyak karyawan namun terkendala jumlah karyawan yang kurang memadai, kompetensi sumber daya manusia yang masih kurang, dan sistem komunikasi yang seringkali terhambat oleh cuaca sehingga hal-hal tersebut berakibat pada mutu pelayanan.

Manajemen hotel dituntut untuk memperkuat posisinya dalam persaingan dengan memperkuat basis persaingannya. Untuk memperkuat basis persaingan tersebut perusahaan harus memiliki alat, metode atau prinsip-prinsip yang akurat. *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu metode atau alat yang dapat digunakan perusahaan agar dapat memenangkan persaingan melalui peningkatan kinerja karyawan. Penerapan TQM bagi perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan konsumen melalui fokus pada pelanggan, partisipasi dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan karyawan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, dan kepemimpinan.

Dengan melihat urian diatas penggunaan pendekatan *Total Quality Management* (TQM) menimbulkan ketidakkonsistenan hasil penelitian sehingga perlu dilakukan



penelitian lebih lanjut. Oleh karena itu penulis tertarik untuk membahas dan meneliti pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan sebagai Tugas Akhir Skripsi dengan judul **“Analisis Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial”**.

PERUMUSAN HIPOTESIS DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Perumusan Hipotesis

Hipotesis 1 : Pengaruh Fokus Pada Pelanggan terhadap Kinerja Manajerial

Pada hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Dalam pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai makna kualitas. Semua usaha manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama yaitu terciptanya kepuasan pelanggan. Sehingga dengan adanya implementasi Fokus pada Pelanggan akan meningkatkan Kinerja Manajerial.

Fitriyah dan Ningsih (2013); Munizu (2010); Hassan, Mukhtar, Qureshi, dan Sharif (2012); Abdullah dan Tari (2012) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa fokus pada pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan pernyataan diatas maka hipotesis pertama penelitian ini adalah :

H1: Terdapat pengaruh antara Fokus pada Pelanggan terhadap Kinerja Manajerial di Hotel Lor In Surakarta.

Hipotesis 2 : Pengaruh Perlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Manajerial

Pemberdayaan merupakan kunci utama dalam motivasi dan produktivitas, seorang karyawan yang merasa dirinya dihargai dan memiliki kontribusi akan berkembang secara pribadi dan profesional sehingga kontribusinya bagi organisasi dapat dimaksimalkan. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan mengarah pada karyawan untuk membantu dirinya sendiri, saling membentuk, dan membantu perusahaan. Sehingga dengan adanya implementasi Perlibatan dan Pemberdayaan Karyawan akan meningkatkan Kinerja Manajerial.

Fitriyah dan Ningsih (2013); Hassan, Mukhtar, Qureshi, dan Sharif (2012); Abdullah dan Tari (2012) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa fokus pada pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan pernyataan diatas maka hipotesis pertama penelitian ini adalah :

H2: Terdapat pengaruh antara Perlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Manajerial di Hotel Lor In Surakarta.

Hipotesis 3 : Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Manajerial

Salah satu dari unsur yang paling fundamental dari *Total Quality Management* adalah pengembangan personil secara terus menerus. Hal ini membutuhkan pendidikan, pelatihan, dan pembelajaran. Pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Didalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit. Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang inovactor, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang kreatif, serta menjadikan karyawan yang lebih efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan. Sehingga dengan adanya implementasi Pendidikan dan Pelatihan akan meningkatkan Kinerja Manajerial.

Fitriyah dan Ningsih (2013); Abdullah dan Tari (2012) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa fokus pada pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan pernyataan diatas maka hipotesis pertama penelitian ini adalah :

H3: Terdapat pengaruh antara Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Manajerial di Hotel Lor In Surakarta.

Hipotesis 4 : Pengaruh Perbaikan secara berkesinambungan terhadap Kinerja Manajerial

Perbaikan yang berkesinambungan merupakan salah satu unsur paling fundamental dari TQM (*Total Quality Management*). Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Kaizen merupakan konsep Jepang yang berarti perbaikan berkesinambungan. Pendekatan ini hanya dapat berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat. Faktor manusia merupakan dimensi yang terpenting dalam perbaikan kualitas dan produktifitas. Sehingga dengan adanya implementasi Perbaikan secara berkesinambungan akan meningkatkan Kinerja Manajerial.

Fitriyah dan Ningsih (2013); A. Yanuar (2014); Hassan, Mukhtar, Qureshi, dan Sharif (2012) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa fokus pada pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan pernyataan diatas maka hipotesis pertama penelitian ini adalah :

H4: Terdapat pengaruh antara Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Manajerial di Hotel Lor In Surakarta.

Hipotesis 5 : Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

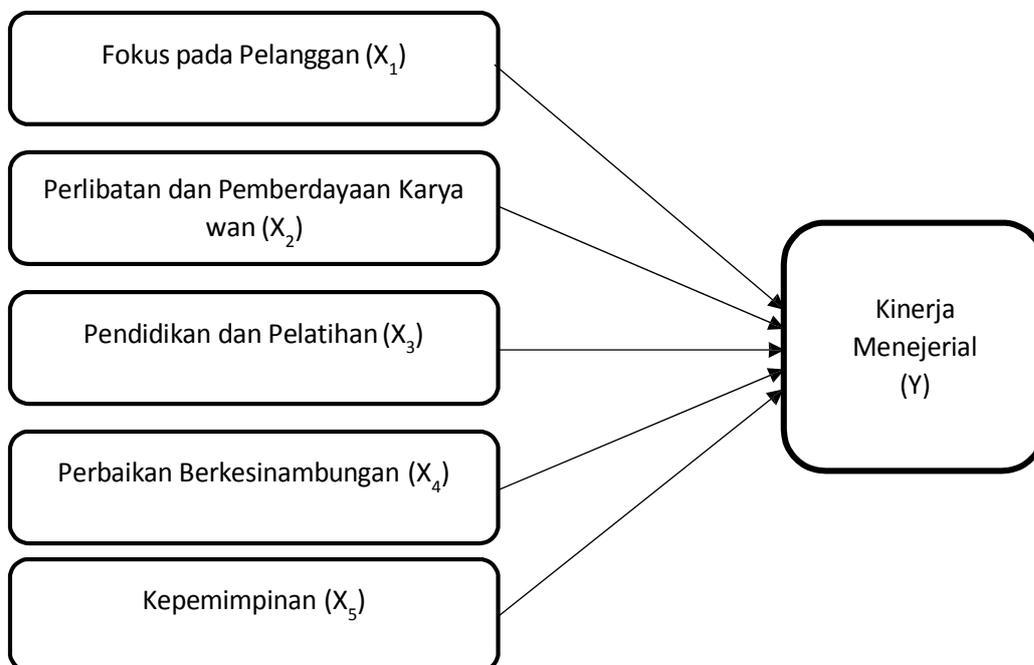
Kaitannya dengan TQM (*Total Quality Management*), definisi yang diberikan oleh Goetsch dan Davis (1994) adalah bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total

terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Joseph M. Juran menyatakan bahwa kepemimpinan yang mengarah pada kualitas meliputi tiga fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pengendalian, dan perbaikan kualitas secara berkesinambungan. Sehingga dengan adanya implementasi Kepemimpinan akan meningkatkan Kinerja Manajerial.

Munizu (2010) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa fokus pada pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan pernyataan diatas maka hipotesis pertama penelitian ini adalah :

H5: Terdapat pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial di Hotel Lor In Surakarta.

KERANGKA PEMIKIRAN



Sumber: Hadiah Fitriyah dan Lilis Cahayu Ningsih (2013); Reza Graha Yanuar A. (2014); Musran Munizu (2010); Dewi Maya Sari (2009); Dr. Masood ul Hassan, Aamna Mukhtar, Saif Ullah Qureshi, dan Sidra Sharif (2012)

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel Lor In Surakarta. Jumlah responden yang terlibat adalah 60 orang dari keseluruhan karyawan. Pengumpulan data menggunakan kuesioner.

Definisi Operasional

Kinerja manajerial, adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. (Harefa, 2008)

Fokus pelanggan, adalah tujuan strategis dengan fokus jangka panjang yang hasilnya mungkin tidak terlalu nampak dalam jangka waktu yang pendek. (Pan *et al.* dalam Yaacob, 2014)

Konsep pemberdayaan, berarti bahwa seseorang akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. (Thomas dan Velthouse dalam Fadzilah, 2006)

Self of efficacy adalah kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah sasaran. (Morrison dalam Fadzilah, 2006)

Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. **Pendidikan** lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama yaitu pembelajaran. (Tjiptono, 2003)

Perbaikan berkesinambungan adalah budaya perbaikan terus menerus yang bertujuan untuk mengurangi atau menghapus proses dan sistem yang tidak efektif dalam sebuah organisasi. (Bhuiyan dan Baghel, 2005)

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. (Schriesheim *et al.* dalam Tjiptono, 2003)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis

Model	Coefficients ^a		Sig.	Batas Sig.
	t	t tabel		
(Constant)	2,283	1,673	,026	0,10
Fokus_pada_pelanggan	1,797	1,673	,078	0,10
Pelibatan_dan_Pemberdayaan	3,248	1,673	,002	0,10
Pendidikan_dan_Pelatihan	2,344	1,673	,023	0,10
Perbaikan_Berkesinambungan	2,169	1,673	,035	0,10
Kepemimpinan	-,420	1,673	,676	0,10

a. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial

Berdasar hasil uji statistik diperoleh nilai t hitung variabel fokus pada pelanggan sebesar 1,797 yang lebih besar dari t tabel 1,673 dan tingkat signifikansi sebesar 0,026 dimana lebih rendah dari batas signifikansi yaitu 0,10 dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya variabel fokus pada pelanggan (X_1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Y).

Berdasar hasil uji statistik diperoleh nilai t hitung variabel pelibatan dan pemberdayaan sebesar 3,248 yang lebih besar dari t tabel 1,673 dan tingkat signifikansi sebesar 0,002 dimana lebih rendah dari batas signifikansi yaitu 0,10 dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya variabel pelibatan dan pemberdayaan (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Y).

Berdasar hasil uji statistik diperoleh nilai t hitung variabel pendidikan dan pelatihan sebesar 2,344 yang lebih besar dari t tabel 1,673 dan tingkat signifikansi sebesar 0,023 dimana lebih rendah dari batas signifikansi yaitu 0,10 dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya variabel pendidikan dan pelatihan (X_3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Y).

Berdasar hasil uji statistik diperoleh nilai t hitung variabel perbaikan berkesinambungan sebesar 2,169 yang lebih besar dari t tabel 1,673 dan tingkat signifikansi sebesar 0,035 dimana lebih rendah dari batas signifikansi yaitu 0,10 dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya variabel perbaikan berkesinambungan (X_4) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Y).

Berdasar hasil uji statistik diperoleh nilai t hitung variabel kepemimpinan sebesar -0,420 yang lebih rendah dari t tabel 1,673 dan tingkat signifikansi sebesar 0,676 dimana lebih tinggi dari batas signifikansi yaitu 0,10 dengan demikian H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya variabel kepemimpinan (X_5) tidak terbukti berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Y).

PEMBAHASAN

Pengaruh Fokus pada Pelanggan terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel fokus pada pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil nilai F hitung adalah 6,731 yang lebih besar dari nilai F tabel sebesar 1,96 dan tingkat signifikansi kurang dari batas 0,10 yaitu 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel independen (fokus pada pelanggan, pelibatan dan pemberdayaan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan



berkesinambungan, dan kepemimpinan) memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial secara simultan atau bersama-sama.

Berdasar hasil uji t diperoleh nilai t hitung sebesar 1,797 yang lebih besar daripada t tabel yaitu 1,673 dan tingkat signifikansi 0,078 yang lebih rendah dari batas 0,10. Hal ini menunjukkan bahwa variabel fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara parsial atau individu.

Pengaruh Pelibatan dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelibatan dan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil nilai F hitung adalah 6,731 yang lebih besar dari nilai F tabel sebesar 1,96 dan tingkat signifikansi kurang dari batas 0,10 yaitu 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel independen (fokus pada pelanggan, pelibatan dan pemberdayaan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan berkesinambungan, dan kepemimpinan) memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial secara simultan atau bersama-sama.

Berdasar hasil uji t diperoleh nilai t hitung sebesar 3,248 yang lebih besar daripada t tabel yaitu 1,673 dan tingkat signifikansi 0,002 yang lebih rendah dari batas 0,10. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pelibatan dan pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara parsial atau individu.

Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil nilai F hitung adalah 6,731 yang lebih besar dari nilai F tabel sebesar 1,96 dan tingkat signifikansi kurang dari batas 0,10 yaitu 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel independen (fokus pada pelanggan, pelibatan dan pemberdayaan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan berkesinambungan, dan kepemimpinan) memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial secara simultan atau bersama-sama.

Berdasar hasil uji t diperoleh nilai t hitung sebesar 2,344 yang lebih besar daripada t tabel yaitu 1,673 dan tingkat signifikansi 0,023 yang lebih rendah dari batas 0,10. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara parsial atau individu.

Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil nilai F hitung adalah 6,731 yang lebih besar dari nilai F tabel sebesar 1,96 dan tingkat signifikansi kurang dari



batas 0,10 yaitu 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel independen (fokus pada pelanggan, pelibatan dan pemberdayaan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan berkesinambungan, dan kepemimpinan) memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial secara simultan atau bersama-sama.

Berdasar hasil uji t diperoleh nilai t hitung sebesar 2,169 yang lebih besar daripada t tabel yaitu 1,673 dan tingkat signifikansi 0,035 yang lebih rendah dari batas 0,10. Hal ini menunjukkan bahwa variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara parsial atau individu.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan tidak terbukti berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil nilai F hitung adalah 6,731 yang lebih besar dari nilai F tabel sebesar 1,96 dan tingkat signifikansi kurang dari batas 0,10 yaitu 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel independen (fokus pada pelanggan, pelibatan dan pemberdayaan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan berkesinambungan, dan kepemimpinan) memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial secara simultan atau bersama-sama.

Berdasar hasil uji t diperoleh nilai t hitung sebesar -0,420 yang lebih rendah daripada t tabel yaitu 1,673 dan tingkat signifikansi 0,676 yang lebih tinggi dari batas 0,10. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara parsial atau individu.

Kesimpulan

Berdasarkan uraian pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, dan perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan kepemimpinan terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

REFERENSI

- Amien, Reza Graha Yanuar. 2013. “Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT. PLN Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang)”. Skripsi. Universitas Brawijaya.
- Bhuiyan, Nadia and Baghel, Amit. 2005. “An Overview of Continuous Improvement: From the Past to the Present”. *Journal of Management History*. Concordia University.



- Fadzillah, Ari. 2006. "Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self of Efficacy terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan (Studi Kasus pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Universitas Diponegoro, h. 15.
- Fitriyah, Hadiah dan Ningsih, Lilis Cahayu. 2012. "Karakteristik *Total Quality Management* (TQM) dalam Mempengaruhi Kinerja Manajerial (Studi pada PT. X)". Skripsi. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
- Harefa, Kornelius. 2008. "Analisis Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komunikasi sebagai Variabel *Moderating* pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. di Medan". Tesis. Universitas Sumatera Utara.
- Munizu, Musran. 2010. *Praktik Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar)*. Jurnal. Universitas Kristen Petra.
- Sari, Dewi Maya. 2009. "Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Super Andalas Steel". Skripsi. Universitas Sumatera Utara.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. 2003. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Yaacob, Zulmaidi. 2014. "Direct and Indirect Effects of Customer Focus on Performance in Public Firms". *International Journal for Quality Research*. Universiti Sains Malaysia.