

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



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

JUSTICIA RIAN PUTRI

NIM. 12010110120141

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2017

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Justicia Rian Putri
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120141
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi pada Hotel Lor In di Surakarta)**
Dosen Pembimbing : Dra. Amie Kusumawardhani, M. Sc., Ph. D.

Semarang, 19 September 2017

Dosen Pembimbing,

(Dra. Amie Kusumawardhani, M. Sc., Ph. D.)
NIP. 196205111987032001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Justicia Rian Putri
NIM : 12010110120141
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY*
MANAGEMENT TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL (Studi pada Hotel Lor In di
Surakarta)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal: 3 Oktober 2017

Tim Penguji

1. Dra. Hj. Amie Kusumawardhani, M. Sc., Ph. D. (.....)
2. Drs. Budi Sudaryanto, MT. (.....)
3. Drs. Bambang Munas, MM. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Justicia Rian Putri, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi pada Hotel Lor In di Surakarta)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan / atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 19 September 2017
Yang membuat pernyataan,

(Justicia Rian Putri)
NIM. 12010110120141

ABSTRAK

Penelitian ini dilatar belakangi oleh meningkatnya okupansi di Hotel Lor In Surakarta tidak diimbangi dengan sumber daya manusia yang mencukupi. Kendala jumlah karyawan yang kurang memadai, kompetensi sumber daya manusia yang masih kurang, dan sistem komunikasi yang seringkali terhambat oleh cuaca berakibat pada mutu pelayanan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh total quality management yang terdiri dari fokus pada pelanggan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan berkesinambungan, dan kepemimpinan terhadap kinerja manajerial.

Penentuan sample dalam penelitian menggunakan metode slovin dimana melibatkan 60 responden dari seluruh populasi karyawan Hotel Lor In Surakarta. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian adalah regresi linier berganda.

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.

Kata-kata kunci: Total Quality Management, Kinerja Manajerial, Fokus pada Pelanggan, Pelibatan dan Pemberdayaan, Pendidikan dan Pelatihan, Perbaikan Berkesinambungan, dan Kepemimpinan.

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.

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi pada Hotel Lor In di Surakarta)”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan program pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Bimbingan, dorongan dan bantuan dari berbagai pihak sangat membantu dalam penyusunan skripsi ini, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karunianya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak Dr. Suharnomo, S.E. M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Ibu Dra. Amie Kusumawardhani, M. Sc., Ph. D., selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan dalam menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih atas kesabaran dan kebesaran hati ibu Amie selama proses bimbingan.
4. Ibu Imroatul Khasanah, S.E, M.M., selaku dosen wali yang telah memberi dukungan dan arahan selama masa studi.
5. Seluruh dosen pengajar, staff dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Terutama Mas Agus, Mas Slamet, dan Mas Dwi yang selalu memberi semangat mengingatkan dan memberitahu informasi perkuliahan.

6. Kedua orang tua tercinta Irianto, SH. MH. & Indriati Ratih, SH., beserta adek tersayang Rizka Rian Ananda, SE. yang telah memberikan motivasi, bimbingan, dan nasihat. Terima kasih atas segala kesabaran, kasih sayang serta doanya.
7. Bapak Wisnu selaku Manajer HRD Hotel Lor In Surakarta yang telah memberikan izin dan membantu untuk kelancaran penelitian ini.
8. Para responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner.
9. Calon keluarga baru, Mamah Andar dan Papah Hartono, Mas Andre, Mbak Vika, Chadella, Cantika yang tidak pernah lelah untuk menyindir, mengingatkan dan menyemangati.
10. Kakak, adik, teman seperjuangan di Unit Kegiatan Selam UKSA-387 yang sudah menjadi keluarga kedua saat berada di Semarang. Terima kasih sudah sering mengingatkan, menyemangati dan menanyakan kapan wisuda.
11. Teman-teman pejuang skripsi dan seluruh teman-teman R1 Manajemen 2010, terima kasih telah memberikan keceriaan, pengalaman, & persahabatan.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang juga telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis dan para pembaca.

Semarang, 19 September 2017

Penulis,

Justicia Rian Putri

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
1.4 Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 <i>Total Quality Management (TQM)</i>	11
2.1.2 Fokus Pelanggan	22
2.1.3 Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan	24
2.1.4 Pendidikan dan Pelatihan	25
2.1.5 Perbaikan Berkesinambungan	28
2.1.6 Kepemimpinan	29
2.1.7 Kinerja Manajerial Perusahaan	31
2.1.8 Penelitian Terdahulu	32
2.2 Kerangka Pemikiran	34
2.3 Hipotesis	35
2.3.1. Pengaruh Fokus Pelanggan terhadap Kinerja Manajerial	35

2.3.2. Pengaruh Pelibatan dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Manajerial	36
2.3.3. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Manajerial	36
2.3.4. Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Manajerial	37
2.3.5. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial ..	38
BAB III METODE PENELITIAN.....	39
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	39
3.1.1 Variabel Penelitian.....	39
3.1.2 Definisi Operasional	40
3.2 Populasi dan Sampel.....	43
3.2.1 Populasi.....	43
3.2.2 Sampel.....	32
3.3 Jenis dan Sumber Data	44
3.3.1. Jenis Data	44
3.3.2. Sumber Data.....	44
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	45
3.5 Metode Analisis Data.....	45
3.5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	45
3.5.2 Uji Asumsi Klasik.....	46
3.5.3 Analisis Regresi Linier Berganda	48
3.5.4 Uji <i>Goodness of Fit</i>	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	51
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	51
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	51
4.1.2 Gambaran Umum Responden Penelitian	51
4.1.2.1 Responden Berdasar Jenis Kelamin	52
4.1.2.2 Responden Berdasar Usia.....	52
4.1.2.3 Responden Berdasar Pendidikan.....	53
4.1.2.4 Responden Berdasar Masa Kerja	54

4.2 Analisis Hasil penelitian	55
4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	55
4.2.1.1 Uji Validitas	55
4.2.1.2 Uji Reliabilitas.....	57
4.2.2 Analisis Deskriptif	58
4.2.2.1 Deskripsi Variabel Kinerja Manajerial	59
4.2.2.2 Deskripsi Variabel Fokus pada Pelanggan	60
4.2.2.3 Deskripsi Variabel Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan	62
4.2.2.4 Deskripsi Variabel Pendidikan dan Pelatihan ..	64
4.2.2.5 Deskripsi Variabel Perbaikan Berkesinambun	65
4.2.2.6 Deskripsi Variabel Kepemimpinan	66
4.2.3 Uji Asumsi Klasik	68
4.2.3.1 Uji Normalitas Data	68
4.2.3.2 Uji Multikolinieritas	70
4.2.3.3 Uji Heteroskedastisitas	71
4.2.4 Analisis Regresi Berganda	72
4.2.5 Uji <i>Goodnes of Fit</i>	75
4.2.5.1 Uji Kelayakan Model (Uji F)	75
4.2.5.2 Uji Koefisien Determinan (R^2)	76
4.2.5.3 Uji Parsial (Uji t).....	76
4.3 Pembahasan.....	79
4.3.1 Pengaruh Fokus Pelanggan terhadap Kinerja Manajerial	79
4.3.2 Pengaruh Pelibatan dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Manajerial	80
4.3.3 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Manajerial	81
4.3.4 Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Manajerial	82
4.3.5 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial	83

BAB V PENUTUP.....	84
5.1 Kesimpulan	84
5.2 Keterbatasan Penelitian	85
5.3 Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	93

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Kunjungan Wisata Kota Surakarta	3
Tabel 1.2	Banyaknya Hotel dan Jumlah Kamar Menurut Klasifikasi Kota ..	4
Tabel 1.3	Data Okupansi Hotel Lor In	5
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3.1	Variabel dan Indikator	42
Tabel 4.1	Responden Berdasar Jenis Kelamin	52
Tabel 4.2	Responden Berdasar Usia.....	52
Tabel 4.3	Responden Berdasar Pendidikan.....	53
Tabel 4.4	Responden Berdasar Masa Kerja	54
Tabel 4.5	Hasil Pengujian Validitas	55
Tabel 4.6	Hasil Pengujian Reliabilitas	57
Tabel 4.7	Jawaban Responden Mengenai Variabel Kinerja Manajerial	59
Tabel 4.8	Jawaban Responden Mengenai Variabel Fokus pada Pelanggan..	61
Tabel 4.9	Jawaban Responden Mengenai Variabel Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan	62
Tabel 4.10	Jawaban Responden Mengenai Variabel Pendidikan dan Pelatihan	64
Tabel 4.11	Jawaban Responden Mengenai Variabel Perbaikan Berkesinambungan	65
Tabel 4.12	Jawaban Responden Mengenai Variabel Kepemimpinan	67
Tabel 4.13	Uji Normalitas	70
Tabel 4.14	Uji Multikoinieritas	71
Tabel 4.15	Model Regresi dan Pengujian Hipotesis	73
Tabel 4.16	Uji Model	75
Tabel 4.17	Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	76
Tabel 4.18	Uji t	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	34
Gambar 4.1	Grafik Uji Normalitas.....	69
Gambar 4.2	Grafik Uji Heteroskedastisitas.....	72

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Surat Ijin Penelitian	92
Lampiran B	Kuesioner dan Tabulasi Hasil Kuesioner	94
Lampiran C	Hasil Uji Validitas dan Hasil Uji Reliabilitas	101
Lampiran D	Hasil Uji Asumsi Klasik	108
Lampiran E	Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i>	111

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

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.

Sektor pariwisata merupakan salah satu sektor yang perkembangannya sangat menjanjikan di Indonesia. Dengan potensi pariwisata alam, tumbuhan dan hewan yang beraneka ragam, Indonesia memiliki prospek cerah dan daya tarik wisatawan mancanegara dan domestik. Data pemeringkatan daya saing Indonesia dalam kepariwisataan dunia versi *World Economic Forum* (WEF) meningkat tajam dalam rentang waktu empat tahun atau dua periode, Indonesia memperoleh peringkat 42 pada tahun 2017 setelah tahun 2015 berhasil naik menjadi urutan 50 dari peringkat 70 di tahun 2013 (*World Economic Forum*, 2017)

Atas kemajuan yang dicapai dalam pemeringkatan kepariwisataan dunia, Pemerintah Indonesia memerlukan *city branding* untuk melakukan strategi

pemasaran pada kota yang memiliki potensi pariwisata yang tinggi. Menurut Muktiali (2012), tujuan *city branding* adalah agar kota tersebut dikenal luas (*high awareness*) dan mendapat persepsi yang baik; sehingga menjadi tempat bagi investasi, tujuan wisata, tujuan tempat tinggal, dan penyelenggaraan kegiatan/events. Kota Surakarta dengan slogannya “*The Spirit of Java*” dapat dikatakan sebagai representasi dari Jawa dimana merupakan salah satu kota pelajar, kota budaya, pusat pengembangan tradisi jawa kuno, kegiatan pemerintahan dan politik serta salah satu pusat perdagangan tekstil terbesar di Jawa Tengah.

Upaya pemerintah dalam mendukung pariwisata di daerah adalah dengan membentuk Badan Promosi Pariwisata Daerah yang bertujuan untuk meningkatkan citra pariwisata dan kunjungan wisatawan baik mancanegara maupun domestik serta mengkoordinasikan kegiatan promosi pariwisata yang dilakukan dunia usaha di tingkat kota maupun kabupaten. Pemugaran tempat-tempat bersejarah dan lokasi wisata dilakukan guna menarik minat kunjungan pariwisata terhadap situs sejarah kota Surakarta. Selain itu pemerintah kota juga melaksanakan program *event* kebudayaan berupa acara rutin tahunan bertaraf nasional hingga internasional. Event nasional diantaranya adalah *Solo Indonesia Culinary Festival*, Festival Jenang Solo, Festival Gamelan Akbar, Sendratari Ramayana, *Rock in Solo*, dsb. Pada acara bertaraf internasional diantaranya *Solo Batik Carnival (SBC)*, *Solo International Performing Arts (SIPA)*, dan *Solo International Ethnic Music (SIEM)*.

Terjadinya peningkatan antusiasme wisatawan merupakan keberhasilan Pemerintah Kota Surakarta dalam menjalankan acara-acara promosi pariwisata

yang sudah direncanakan. Data yang dihimpun dari Dinas Pariwisata kota Solo dalam rentang waktu 5 tahun (2012 – 2016) menunjukkan bahwa jumlah kunjungan wisatawan di kota Solo sempat mengalami penurunan pada tahun 2013 namun terjadi peningkatan pada tahun berikutnya dan tahun 2014 hingga 2016 jumlah pengunjung cukup stabil pada kisaran kurang lebih 3 juta pengunjung. Berikut data jumlah kunjungan wisata Kota Surakarta:

Tabel 1.1.

Jumlah Kunjungan Wisata Kota Surakarta Tahun 2012-2016

Tahun	Jenis Wisatawan		Total Kunjungan
	Mancanegara	Nusantara	
2012	29.590	2.104.258	2.133.848
2013	36.990	1.928.617	1.965.607
2014	28.622	3.236.482	3.265.104
2015	16.301	2.942.105	2.958.406
2016	13.752	3.054.603	3.068.355

Sumber: Data Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surakarta

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. Berikut tingkat pertumbuhan hotel di kota Surakarta:

Tabel 1.2.

**Banyaknya Hotel dan Jumlah Kamar Menurut Klasifikasi di Kota Surakarta
tahun 2012-2016**

Klasi- fikasi	2012		2013		2014		2015		2016	
	Hotel	Kamar	Hotel	Kamar	Hotel	Kamar	Hotel	Kamar	Hotel	Kamar
Hotel Bintang Lima	1	138	3	409	3	409	3	409	4	664
Hotel Bintang Empat	5	778	3	599	5	506	5	506	7	1.024
Hotel Bintang Tiga	8	563	11	796	14	1.107	15	1.186	15	1.122
Hotel Bintang Dua	6	532	10	791	10	787	11	898	11	727
Hotel Bintang Satu	4	149	5	283	6	311	6	311	7	351
Hotel Melati	107	2262	105	2261	107	2232	104	2230	104	2294

Sumber: BPS Kota Surakarta

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:

Tabel 1.3.**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. Karyawan yang ada dalam organisasi pada semua posisi memiliki kapasitas dan keinginan untuk tanggap terhadap kebutuhan konsumen atau pelanggan sehingga tujuan perusahaan dalam rangka mewujudkan kepuasan pelanggan akan terwujud. 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.

Poin utama yang harus diperhatikan dalam penerapan TQM adalah fokus pada pelanggan yaitu apa yang harus dipuaskan oleh hotel pada pelanggannya yakni kebutuhan dan keinginan pelanggan (*customer needs and wants*). Dalam standar sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 *customer needs and wants* disebut dengan istilah *customer requirements*. Berikutnya perbaikan sistem secara berkesinambungan dapat berjalan maksimal apabila disertai dengan sumber daya manusia yang tepat. Sehingga melibatkan dan pemberdayaan karyawan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan secara terus menerus dan berjenjang dapat memberikan manfaat yang sangat besar dalam mendukung perbaikan sistem secara berkesinambungan.

Penelitian mengenai hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) dengan Kinerja Manajerial sudah cukup banyak dilakukan. Berdasar hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitriyah dan Ningsih (2013) variabel fokus pada pelanggan, melibatkan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, dan perbaikan secara berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2009) yang mana keempat variabel tersebut tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Amien (2013) melakukan penelitian tentang pengaruh implementasi *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel fokus pada pelanggan dan variabel pendidikan dan pelatihan tidak

berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Munizu (2010) melakukan penelitian tentang Praktik *Total Quality Management* (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel fokus pada pelanggan dan variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hassan, Mukhtar, Qureshi, dan Sharif (2012) melakukan penelitian tentang *Impact of TQM Practices on Firm's Performance of Pakistan's Manufacturing Organizations*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel fokus pada pelanggan, variabel partisipasi dan pemberdayaan karyawan, dan variabel perbaikan berkesinambungan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Abdullah dan Tari (2012) melakukan penelitian *The Influence of Soft and Hard Quality Management Practices on Performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel fokus pada pelanggan, variabel partisipasi dan pemberdayaan karyawan, dan variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

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”**.

1.2. Perumusan Masalah

Meningkatnya okupansi di Hotel Lor In Surakarta tidak diimbangi dengan sumber daya manusia yang mencukupi. Kendala jumlah karyawan yang kurang memadai, kompetensi sumber daya manusia yang masih kurang, dan sistem komunikasi yang seringkali terhambat oleh cuaca berakibat pada mutu pelayanan.

Berdasarkan uraian di atas, untuk menciptakan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja sebagai bentuk peningkatan daya saing dan kinerja. Maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan?
- 2) Apakah perlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan?
- 3) Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan?
- 4) Apakah perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan?
- 5) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasar perumusan masalah diatas, penelitian ini memiliki tujuan:

- 1) Menganalisis pengaruh fokus pada pelanggan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan.

- 2) Menganalisis pengaruh melibatkan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan.
- 3) Menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap manajerial pada perusahaan.
- 4) Menganalisis pengaruh perbaikan sistem secara berkesinambungan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan.
- 5) Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan.

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

- 1) Secara ilmiah, untuk melatih dan mengembangkan kemampuan berpikir ilmiah dan sistematis melalui penulisan karya ilmiah di bidang ilmu sosial.
- 2) Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi, pengetahuan tentang dinamika pelanggan, pemberdayaan karyawan dan obsesi pada kualitas pada Hotel Lor In Surakarta
- 3) Secara akademis, penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan bagi penulis, serta memberikan kontribusi bagi kepustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

1.4. Sistematika Penulisan

Untuk lebih mempermudah dan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai isi skripsi ini, pembahasan dilakukan secara komprehensif dan sistematis, meliputi :

- BAB I Merupakan pendahuluan yang berisikan secara singkat latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.
- BAB II Berisi landasan teori sebagai kerangka acuan pemikiran dalam pembahasan masalah yang akan diteliti dan sebagai dasar analisis yang diambil dari berbagai literatur. Selain berisi landasan teori, bab ini juga meliputi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini, kerangka pikir teoritis, dan hipotesis.
- BAB III Merupakan metode penelitian yang meliputi variabel penelitian dan definisi operasional, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis yang digunakan.
- BAB IV Bab ini akan membahas mengenai gambaran umum objek penelitian, analisis data serta pembahasan.
- BAB V Berisikan kesimpulan-kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian dan saran-saran, sebagai masukan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.