

## PENGARUH DIMENSI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN HOTEL ZALMA DAN HOTEL ZAVIER DI KOTA BATU

Juli Handayani

Arief Purwanto

Email : jimmanager@widyagama.ac.id

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan Hotel Zalma dan Hotel Zavier di Kota Batu. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif kausal yaitu hubungan yang bersifat sebab akibat. Jumlah sampel dalam penelitian adalah sejumlah 50 karyawan/responden.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) Fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan; (2) Obsesi terhadap kualitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (3) Pendekatan ilmiah berperan penting terhadap kinerja karyawan; (4) Komitmen jangka panjang berpengaruh berlawanan terhadap kinerja karyawan; (5) Kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (6) Perbaikan sistem berkesinambungan kurang berpengaruh dan bersifat berlawanan terhadap kinerja karyawan; (7) Pendidikan dan pelatihan kurang berpengaruh dan berlawanan terhadap kinerja karyawan; (8) Kebebasan terkendali berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan; (9) Kesatuan tujuan berpengaruh rendah dan bersifat berlawanan terhadap kinerja karyawan; (10) Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan di hotel Zalma dan hotel Zavier .

**Kata Kunci :** *Total Quality Management (TQM), Kinerja Karyawan*

**Abstract:** This study aims to determine the effect of Total Quality Management (TQM) on the performance of Hotel Zalma and Zavier Hotel employees in Batu City. Based on the research objectives that have been determined, the type of this research is causal associative research, namely relationships that are causal. So the number of samples in the study were 50 employees / respondents.

The results of this study indicated that: (1) Focus on customers has an effect on improving employee performance; (2) An obsession with quality affects employee performance; (3) The scientific approach plays an important role in employee performance; (4) Long-term commitment has an adverse effect on employee performance; (5) Team collaboration influences employee performance; (6) Continuous system improvement is less influential and is opposite to employee performance; (7) Education and training are less influential and contrary to employee performance; (8) Controlled freedom has a strong influence on employee performance; (9) Unity of purpose has a low influence and is opposite to employee performance; (10) Employee involvement and empowerment have a big influence on employee performance in hotel Zalma dan hotel Zavier .

**Keywords:** *Total Quality Management (TQM), Employee Performance*

*Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun kekuatan internal organisasi. TQM lebih berfokus pada tujuan perusahaan untuk melayani kebutuhan pelanggan dengan memasok barang dan jasa yang memiliki kualitas setinggi mungkin (Tjiptono dan Diana, 2003). Penerapan TQM dalam suatu perusahaan atau organisasi dapat memberikan beberapa manfaat utama dalam meningkatkan laba serta daya saing perusahaan (Poernomo dalam Hasanah, 2013). Dengan adanya TQM perusahaan dapat selalu mengevaluasi kinerjanya, sehingga perusahaan dapat segera memperbaiki apabila ada sistem yang salah dalam perusahaan. Kinerja merupakan suatu pengukuran prestasi kerja dari karyawan dan manajemen. Sehingga perlu untuk melihat hal apa saja yang mempengaruhi, diperlukan suatu sistem penyaluran yang tepat untuk ditetapkan setiap perusahaan sehingga bermanfaat untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan porsi yang tepat (Prabowo, 2012). Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah hasil kerjanya telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Penerapan sistem pengukuran kinerja pada suatu perusahaan adalah untuk mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kinerja, sehingga dengan meningkatnya kinerja, maka mutu yang menjadi tujuan utama akan tercapai (Ismunawan, 2010).

Penelitian Sari (2009) menyatakan bahwa fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerja sama tim, perbaikan sistem, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Penelitian tersebut tidak menemukan bahwa organisasi mempraktekkan TQM dalam mencapai kinerja karyawan. Sementara, penelitian Muniju (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan, perencanaan strategi fokus pada pelanggan dan analisis manajemen sumber daya manusia dan manajemen proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Afriyanto (2010) menyatakan bahwa fokus pada pelanggan, perbaikan proses dan kesinambungan secara parsial terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktif karyawan dan kinerja karyawan. Sedangkan keterlibatan terpadu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produksi karyawan. Penelitian Kumentas (2013) menyatakan bahwa dari tiga variabel yang digunakan hanya ada satu variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, yaitu sistem pengukuran kinerja.

Hasil yang berbeda dari beberapa penelitian tersebut menjadikan penelitian ini memiliki *research gap* dengan penelitian sebelumnya. *Research gap* yang ada dalam penelitian ini terkait perbedaan hasil antara sekelompok peneliti pada penelitian Muniju, Afriyanto, dan Zulaika, menyimpulkan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara sekelompok peneliti Sari dan Kumentas, menyimpulkan bahwa TQM tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hal tersebut penulis menduga bila *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dimensi *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan pada sebuah hotel di Kota Batu.

## TINJAUAN PUSTAKA

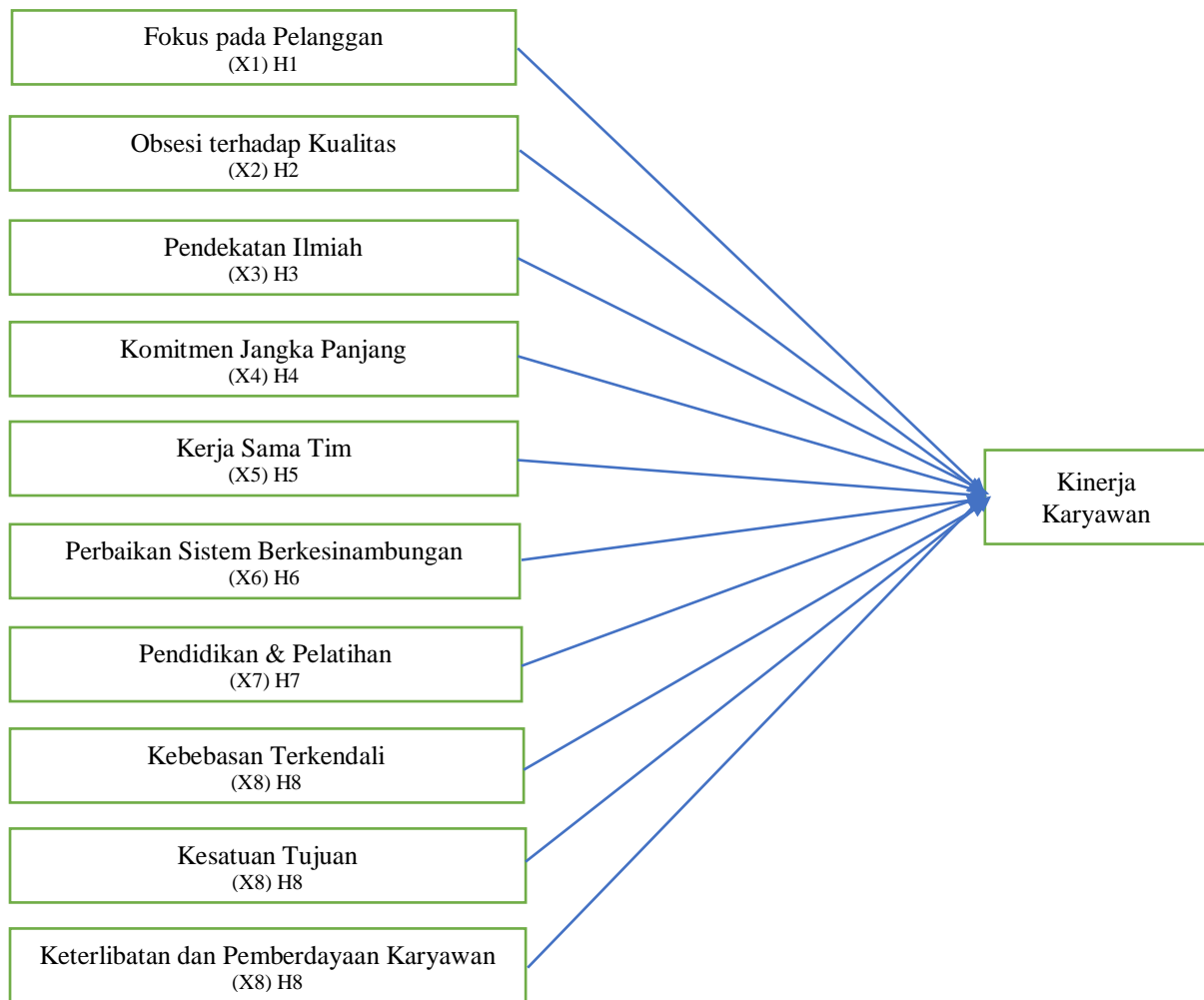
### **Total Quality Management (TQM) dan Kinerja**

*Total Quality Management (TQM)* adalah suatu pendekatan dalam melaksanakan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2003). *Total Quality Management (TQM)* mempunyai 10 karakteristik yang dapat dicapai untuk menuju suatu tujuan yang diharapkan suatu perusahaan, yaitu: Fokus pada pelanggan, Obsesi terhadap kualitas, Pendekatan Ilmiah, Komitmen Jangka Panjang, Kerja Sama Tim (*Teamwork*), Perbaikan sistem secara berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, Kebebasan yang terkendali, Kesatuan Tujuan, Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan. Suatu paradigma total tentang perbaikan continue dalam empat dimensi yaitu: Pengembangan perorangan dan profesional, Hubungan inter-personal, Efektivitas manajerial, Produktivitas organisasi (Tjiptono dan Diana, 2003).

Penelitian Zulaika (2008) menunjukkan bahwa perbaikan kesinambungan, pelatihan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PP Lonsum Indonesia, Tbk. Penelitian penelitian Sari (2009) menyatakan bahwa organisasi yang mempraktikkan TQM tidak terbukti bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Super Andalas Steel. Penelitian Munizu (2010) menyatakan bahwa TQM mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Telkom, Tbk Cabang Makasar. Sedangkan Afriyanto (2010) menyimpulkan bahwa TQM yang berfokus pada pelanggan dan perbaikan proses dan kesinambungan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan dan kinerja karyawan pada PT "X" di Pasuruan. penelitian Prabowo (2012) menyatakan bahwa secara simultan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Untung Bersama Sejahtera. Penelitian Hasanah (2013) menyatakan bahwa TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Berbeda yang dilakukan oleh Mar'ah Dwi Noor Laili (2016) menunjukkan bahwa *Total Quality Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dikarenakan bahwa PT. Harlis Tata Tahta belum maksimal dalam menerapkan *Total Quality Management*. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka hipotesis yang diusulkan, yakni:

- H<sub>1</sub>: Fokus pada pelanggan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.*
- H<sub>2</sub>: Obsesi terhadap kualitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.*
- H<sub>3</sub>: Pendekatan ilmiah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.*
- H<sub>4</sub>: Komitmen jangka panjang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.*
- H<sub>5</sub>: Kerja sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.*
- H<sub>6</sub>: Perbaikan sistem berkesinambungan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.*
- H<sub>7</sub>: Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.*
- H<sub>8</sub>: Kebebasan terkendali berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.*
- H<sub>9</sub>: Kesatuan tujuan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.*
- H<sub>10</sub>: Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

**Metode Penelitian**  
**Kerangka Konseptual**



Gambar 1 Kerangka Konseptual  
Sumber: Mahesa (2010) dan Tjiptono dan Diana (2003)

**Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di hotel Zalma dan hotel Zavier yang beralamat Jl. Imam Bonjol 8A dan 19A. Populasi dan sampel adalah semua karyawan Hotel Zalma & Zavier di Kota Batu yang berjumlah 50 orang. teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Definisi operasional variabel dari dimensi *Total Quality Management* mengacu pada buku Tjiptono dan Diana (2003) dan kinerja karyawan mengacu pada skripsi Mahesa (2010). Analisis data menggunakan antuan *software SPSS Versi 23*.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Hasil**

**Karakteristik Responden**

Diketahui dari hasil karakteristik responden berdasarkan usia yakni responden yang berusia 15 – 24 sebanyak 33 responden atau 66%, berusia 25 – 34 tahun sebanyak 8 responden atau 16%, berusia 35 – 44 tahun sebanyak 4 responden atau 8%, berusia 45 – 54 tahun sebanyak 5 responden atau 10%. Berdasarkan jenis kelamin laki-laki sebanyak 35 responden atau 70%, sedangkan perempuan sebanyak 15 responden atau 30%. Berdasarkan pendidikan terakhir SMA sebanyak 43 responden atau 86%, Diploma sebanyak 3 responden atau 6%, Sarjana/Pascasarjana sebanyak 4 responden atau 8%. Berdasarkan masa kerja < 3 tahun sebanyak 45 responden atau 90 %, dan 3-10 tahun sebanyak 5 responden atau 10 %. Berdasarkan penghasilan < 2.000.000 sebanyak 40 responden atau 80 %, Diploma sebanyak 10 responden atau 20 %.

**Uji Validitas dan Reliabilitas**

Nilai-nilai *Pearson Correlation*  $\geq 0,30$ , dan nilai signifikansi (probabilitas)  $\leq 0,05$ , maka semua item dimensi *Total Quality Management* dan kinerja karyawan dinyatakan valid. Sedangkan, nilai-nilai *Cronbach Apha* kedua variabel penelitian tersebut masing-masing lebih besar daripada 0,60, maka dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian adalah reliabel.

**Asumsi-Asumsi Klasik Regresi**

**Uji Normalitas**

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah nilai residual tersebar normal atau tidak.

Tabel 1 Hasil Uji Normalitas

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	Unstandardized Residual
N	50
Normal Parameters: Mean	.0000000
Std. Deviation	4.47007234
Most Extreme Differences	.059
Absolute Positive	.059
Negative	-.059
Kolmogorov-Smirnov Z	.420
Asymp. Sig. (2-tailed)	.995

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hasil perhitungan didapat nilai **sig.** sebesar 0.995 (dapat dilihat pada Tabel 5.20) atau lebih besar dari 0.05; maka ketentuan  $H_0$  diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

**Uji Multikolinieritas**

Uji Multikolinieritas ini dilakukan untuk mengetahui bahwa tidak terjadi hubungan yang sangat kuat atau tidak terjadi hubungan linier yang sempurna atau dapat pula dikatakan bahwa antar variabel bebas tidak saling berkaitan.

**Tabel 2 Hasil Uji Multikolinieritas**

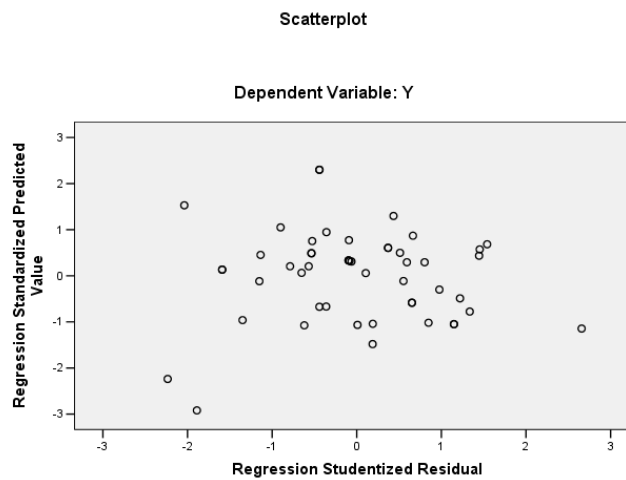
Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1	0.291	3.439
X2	0.393	2.545
X3	0.377	2.653
X4	0.452	2.211
X5	0.644	1.552
X6	0.318	3.142
X7	0.781	1.280
X8	0.314	3.184
X9	0.351	2.850
X10	0.374	2.672

Sumber: Data primer diolah

Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas. Dengan demikian uji asumsi tidak adanya multikolinieritas dapat terpenuhi.

**Uji Heterokedastisitas**

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas. Atau adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin meningkatnya nilai variabel bebas.



Gambar 2 Uji Heteroskedastisitas

Dari hasil pengujian tersebut didapat bahwa diagram tampilan *scatterplot* menyebar dan tidak memfokus pada pelanggan pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen (konstan) atau dengan kata lain tidak terdapat gejala heterokedastisitas.

**Analisis Regresi Linier Berganda  
Persamaan**

Persamaan regresi digunakan mengetahui Fokus Pada Pelanggan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan menggunakan bantuan SPSS for Windows ver 21.00 didapat model regresi seperti pada Tabel 3 :

Tabel 3 Persamaan Regresi

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	49.282	11.383		4.330	0.000
X1	0.014	0.489	0.005	0.029	0.977
X2	0.482	0.466	0.145	1.034	0.308
X3	1.233	0.471	0.376	2.617	0.013
X4	-1.180	0.595	-0.260	-1.982	0.055
X5	0.106	0.458	0.026	0.232	0.818
X6	-0.231	0.799	-0.045	-0.289	0.774
X7	-0.532	0.149	-0.356	-3.569	0.001
X8	1.271	0.577	0.347	2.203	0.034
X9	-0.657	0.674	-0.145	-0.974	0.336
X10	0.931	0.411	0.327	2.265	0.029

Berdasarkan pada Tabel 3 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 49,282 + 0,014 X_1 + 0,482 X_2 + 1,233 X_3 - 1,180 X_4 + 0,106 X_5 - 0,231 X_6 - 0,532 X_7 + 1,271 X_8 - 0,657 X_9 + 0,931 X_{10}$$

**Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 4 Koefisien Korelasi dan Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square
0.835	0.697	0.619

Sumber : Data primer diolah

Hasil analisis pada Tabel 4 diperoleh hasil adjusted R<sup>2</sup> (koefisien determinasi) sebesar 0,619. Artinya bahwa 61,9% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Fokus Pada Pelanggan (X<sub>1</sub>), Obsesi terhadap Kualitas (X<sub>2</sub>), Pendekatan Ilmiah (X<sub>3</sub>), Komitmen Jangka Panjang (X<sub>4</sub>), Kerja Sama (X<sub>5</sub>), Perbaikan sistem Berkesinambungan (X<sub>6</sub>), Pendidikan dan Pelatihan (X<sub>7</sub>), Kebebasan Terkendali (X<sub>8</sub>), Kesatuan Tujuan (X<sub>9</sub>), dan Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X<sub>10</sub>). Sedangkan sisanya 38,1% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

**Pengujian Hipotesis**

**Hipotesis I (F test / Serempak)**

Tabel 5 Uji F/Serempak

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2248.284	10	224.828	8.956	0.000

Residual	979.096	39	25.105		
Total	3227.380	49			

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 5.24 nilai F hitung sebesar 8,956. Sedangkan F tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db regresi = 10 : db residual = 39) adalah sebesar 2,084. Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $8,956 > 2,084$  atau nilai  $Sig. F (0,000) < \alpha = 0.05$  maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (Kinerja Karyawan) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas (Fokus Pada Pelanggan ( $X_1$ ), Obsesi terhadap Kualitas ( $X_2$ ), Pendekatan Ilmiah ( $X_3$ ), Komitmen Jangka Panjang ( $X_4$ ), Kerja Sama ( $X_5$ ), Perbaikan sistem Berkesinambungan ( $X_6$ ), Pendidikan dan Pelatihan ( $X_7$ ), Kebebasan Terkendali ( $X_8$ ), serta Kesatuan Tujuan ( $X_9$ ), dan Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan ( $X_{10}$ )).

**Hipotesis II (t test / Parsial)**

t test digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

**Tabel 6 Hasil Uji t / Parsial**

Variabel	t hitung	Sig.	Keterangan
(Constant)	4.330	0.000	
X1	0.029	0.977	Tidak Signifikan
X2	1.034	0.308	Tidak Signifikan
X3	2.617	0.013	Signifikan
X4	-1.982	0.055	Tidak Signifikan
X5	0.232	0.818	Tidak Signifikan
X6	-0.289	0.774	Tidak Signifikan
X7	-3.569	0.001	Signifikan
X8	2.203	0.034	Signifikan
X9	-0.974	0.336	Tidak Signifikan
X10	2.265	0.029	Signifikan

Sumber: Data primer diolah

**Pembahasan**

Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara tidak signifikan oleh Fokus Pada Pelanggan atau dengan meningkatkan Fokus Pada Pelanggan maka Kinerja Karyawan akan mengalami peningkatan yang rendah. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Afriyanto (2010) menyatakan bahwa variabel fokus pada pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Bukti ini muncul sejalan dengan fitur struktural dari bisnis hotel dan dengan kepentingan yang dimiliki masing-masing, oleh hubungan pelanggan dan efisiensi proses manajemen (Sainaghi, 2010). Berdasarkan temuan yang diperoleh, menyarankan peningkatan kinerja individu dan pasar hotel dapat didorong oleh kelebihan dan manfaat yang dirasakan oleh para tamu di hotel Skala peringkat berlian. Keuntungan dan manfaat ini diwakili oleh peningkatan kualitas, kecanggihan, kenyamanan tamu, akomodasi, gaya, layanan, keramah tamahan, atribut fisik, fasilitas, dan perhatian perincian yang diinginkan tamu (Nalley, Michael E., Park Jeong-Yeol, Bufquin Diego, 2018). Obsesi



terhadap kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fitriyah dan Ningsih (2013), bahwa, variabel obsesi terhadap kualitas berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Shahreki, Javad and Nakanishi, Hiroshi (2016), bahwa kualitas berhubungan positif dengan kinerja individu.

Pendekatan ilmiah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Widjaya dan Ian (2014) ditunjukkan bahwa secara signifikan pendekatan ilmiah berpengaruh terhadap kinerja karyawan di pabrik dasi. Komitmen jangka panjang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Iriani dan Arife (2010) menyatakan bahwa komitmen jangka panjang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil riset Shahreki, Javad and Nakanishi, Hiroshi (2016), menyatakan ketepatan waktu berhubungan positif dengan kinerja individu.

Kerja sama tim berpengaruh positif dan tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Prabowo (2012) ditunjukkan bahwa secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT untung Bersama Sejahtera. Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdorong. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

Hasil uji linear berganda menunjukkan besaran koefisien regresi variabel perbaikan secara berkesinambungan (X6) bertanda negatif artinya perbaikan secara berkesinambungan berbanding terbalik terhadap kinerja karyawan. sehingga perbaikan secara berkesinambungan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis keenam (H<sub>6</sub>) yang menyatakan komitmen jangka panjang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Zalma dan Zavier ditolak. Hasil penelitian ini berbeda dengan Penelitian yang dilakukan oleh Sunuwidana (2013), menyatakan bahwa perbaikan sistem berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kamenidou, Mamalis, and Kokkinis (2019), Temuannya menunjukkan pelanggan hotel puas dengan layanan dan fasilitas kebersihan, sementara semua faktor lain perlu ditingkatkan untuk mengembangkan kepuasan pelanggan dan menunjukkan pula bahwa ada berbagai peningkatan melalui kebijakan mutu dan strategi pemasaran.

Hasil uji linear berganda menunjukkan besaran koefisien regresi variabel pendidikan dan pelatihan bertanda negatif, artinya pendidikan dan pelatihan berbanding terbalik terhadap kinerja karyawan, artinya ada pengaruh negatif dan signifikan secara parsial antara pendidikan dan pelatihan (X7) terhadap kinerja karyawan (Y). Sehingga hipotesis ketujuh (H<sub>7</sub>) yang menyatakan pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Zalma dan Zavier ditolak. Hasil penelitian ini relevan dengan riset yang dilakukan Shahreki, Javad and Nakanishi, Hiroshi (2016), bahwa pelatihan berhubungan positif dengan kinerja individu hasilnya tidak signifikan. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zulaika (2008), menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT PP Lonsum Indonesia, Tbk.

Hasil uji linear berganda menunjukkan besaran koefisien regresi variabel kesatuan tujuan (X9) bertanda negatif, artinya kebebasan terkendali berbanding terbalik terhadap kinerja karyawan. Artinya ada pengaruh negatif dan tidak signifikan secara parsial antara

kebebasan terkendali (X9) terhadap kinerja karyawan (Y). Sehingga hipotesis kesembilan ( $H_9$ ) yang menyatakan kebebasan terkendali berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Zalma dan Zavier ditolak. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Widjaya dan Ian (2014) ditunjukkan bahwa secara signifikan kebebasan terkendali berpengaruh terhadap kinerja karyawan di pabrik dasi.

Hasil uji linear berganda menunjukkan besaran koefisien regresi variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X10) bertanda positif, artinya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berbanding lurus atau searah terhadap kinerja karyawan. Artinya ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X10) terhadap kinerja karyawan (Y). sehingga hipotesis kesepuluh ( $H_{10}$ ) yang menyatakan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Zalma dan Zavier diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fitriyah (2013), menyatakan bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan pada PT "X" berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pemaparan pembahasan diatas, diketahui bahwa Pendekatan Ilmiah, Pendidikan & Pelatihan, Kebebasan Terkendali, Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan hotel. Sedangkan, Fokus pada Pelanggan, Obsesi terhadap Kualitas, Komitmen Jangka Panjang, Kerja Sama Tim, Perbaikan Sistem Berkesinambungan, Kebebasan Terkendali belum mampu meningkatkan kinerja karyawan hotel. Perlunya Ditingkatkan kompensasi karyawan dengan berbasis kinerja, sehingga peningkatan kompensasi tidak akan menurunkan keuntungan hotel, Renovasi secara bertahap dan berkelanjutan baik eksterior maupun interior hotel khususnya hotel Zalma, mengacu pada level pesaing hotel dan Peningkatan kapasitas Sistem Informasi Manajemen, sehingga berbagai keputusan manajerial khususnya bidang sumberdaya manusia berbasis informasi.

## DAFTAR RUJUKAN

- Afriyanto, Eko. 2010. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Pelaku Produktif Karyawan dan Kinerja Karyawan*. Skripsi. Tidak diterbitkan. Surabaya; Sekolah Tinggi Ekonomi PABARNAS Surabaya (<http://ebook.library.parbanas.ac.id>, (Diakses 20 Mei 2018).
- Fitriyah, Hidayah dan Lilis Cahayu Ningsih. 2013. "Karakteristik Total Quality Management (TQM) Dalam Mempengaruhi Kinerja Manajerial Pada PT. X". Jurnal Fakultas Ekonomi, Sidoarjo: Universitas Muhammadiyah.
- Hasanah, Hikmah. 2013. *Pengaruh Total Quality Management Dengan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Iriani, Yani dan Arief Rahman. 2010. *Analisis Pengaruh Implementasi TQM Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kualitas Inovasi*. Jurnal Proceeding Seminar Nasional IV Manajemen. Bandung: Universitas Widyatama (Diakses 21 Mei 2018).
- Kumentas, Cynthia N. 2013. Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial. Jurnal EMBA, (online), Vol. 1, No.3, (<http://ejournal.unsrat.ac.id>, Diakses 21 Mei 2018).
- Mahesa, Deewar. 2010. *Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan lama Kerja Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi, Semarang: universitas Diponegoro.

- Mar'ah Dwi Noor Laili 2016, *Pengaruh Total Quality Managemene terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Harles Tahta di Bontang* eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, 2016, 4 (4) : 1140 - 1150 ISSN 2355-5408, [ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id](http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id) © Copyright 2016. Diakses 2 Desember 2018
- Munizu, Musran. 2010. *Praktik Total Quality Management dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, (online)*, Vol.12, No.2 (<http://puslit2.petra.ac.id>, Diakses 19 November 2014).
- Nalley, Michael E., Park Jeong-Yeol, Bufquin Diego (2018). An investigation of AAA diamond rating changes on hotel performance. August 2018, International Journal of Hospitality Management DOI: 10.1016/j.ijhm. [https://www.researchgate.net/publication/326900361\\_An\\_investigation\\_of\\_AAA\\_diamond\\_rating\\_changes\\_on\\_hotel\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/326900361_An_investigation_of_AAA_diamond_rating_changes_on_hotel_performance) [accessed Feb 12 2019].
- Prabowo, Arif Sulistiyo, 2012. "Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Untung Bersama Sejahtera". *Skripsi*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sari, Dewi Maya. 2009. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial. Skripsi*. Diterbitkan (*online*). Medan: Universitas Sumatra Utara Fakultas Ekonomi Medan (<http://respository.usu.ac.id>, Diakses 19 November 2014).
- Shahreki, Javad and Nakanishi, Hiroshi (2016). The Relationship between Task Technology Fit and Individual Performance: Case Study in Hotel Industry in Malaysia, *Journal of Soft Computing and Decision Support Systems*, Vol.3 No.6 December 2016: 1-15
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Andi, Yogyakarta.
- Widjaya, Oey Hannes dan Ian Nurpatria Suryawan. 2014. "Pengaruh total QualityManagement Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Media Bisnis*. Vol.6, No 2 (Diakses 23Mei 2018).
- Zulaika. 2008. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajemen. Skripsi*. Diterbitkan (*online*). Medan: Universitas Sumatra Utara Fakultas Ekonomi Medan (<http://repository.usu.ac.id>, Diakses 20 Mei 2018).