

PENGARUH SOFT TQM TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN HARD
TQM SEBAGAI VARIABEL MODERATING
PADA PERHOTELAN DI PURWOKERTO

Oleh:

Dosen Tetap Politeknik Sawunggalih Aji
Tri Sekar Priyanti
tri.sekar@gmail.com

Abstract

This research is to develop a theoretical model about performance and to do an empirical test to know the influence of soft TQM toward performance with Hard TQM as moderating by empirical test in medium hotel service company in Purwokerto. The research subject is CEO. The research population is 115 melati hotel service companies in Purwokerto. The research sample is 90 melati hotel service companies determined by SPSS for windows with Moderating Regresion Analysis. The conclusion of the research are: Soft TQM (includes Leadership, Customer focus, People Management) and Hard TQM have a positive influence in improving the performance of the company so the management of hotel service needs to consider policies related to soft and hard TQM. Hard TQM moderate the soft TQM on the performance of the company so that the management needs to considers policies related to the hard TQM effort that can be done to support procees management, planning, and information system. The implication of the research are: This study theoritically based and support the Malcolm Baldrige model of the soft and hard TQM and company performance. Specifically the result of this research may help to the hospitality business to always do quality repairs with a TQM.. Limitation of this study include: the number of companies involved in this research is still considered small. Researchers use only the perception of corporate leaders in answering the questionnaire.

Keyword: *Soft TQM, Hard TQM, Performance*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Manajemen kualitas merupakan sebuah metode bagi perusahaan dalam usaha meningkatkan kualitas produk atau jasa. Perusahaan perlu menerapkan *Total Quality Management* (TQM), karena dengan dipraktekannya TQM maka diharapkan akan mempunyai dampak positif terhadap kinerja bisnis perusahaan (Samson dan Terziovski, 1999)

Sejumlah penelitian telah menjelaskan bagaimana penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Lewis et al, 2005; Erickson and Garvare, 2004; Miyagawa and Yoshida,2004; Seth and Tripathi,2004; Fotopoulos and Psomas,2008; Kumar et al,2008; Su et al,2008; Jung and Hong,2008; Lakhali and Limam,2005; Terziovski and Samson,2000). Beberapa peneliti (ex Samson and Terziovski, 1999) melakukan penelitian berdasarkan pada kerangka MBNQA dengan tujuh elemen dan membagi elemen TQM tersebut menjadi dua kategori yaitu *soft TQM* dan *hard TQM*. Elemen *Hard (technical atau technology-based measures)* TQM menunjuk pada *management tools* terdiri dari proses manajemen, perencanaan, informasi dan analisis. Sedangkan *Soft (filosophi atau human resourch-based measures)* TQM menunjuk pada konsep dan prinsip manajemen yakni terdiri dari *leadership* atau komitmen manajemen puncak, manajemen sumber daya manusia, dan fokus pada konsumen.

Hasil penelitian (Jung and Hong, 2008) menghasilkan temuan bahwa elemen *Soft TQM* berperan lebih significant positif terhadap kinerja perusahaan dibandingkan dengan elemen *Hard TQM*. Hasil penelitian ini sesuai dengan (Samson and Terziovski,1999; Fotopoulos and Psomas, 2008; Jung et al, 2008; Rad, 2006; Prajogo, 2005; Lagrosen and

Lagrosen , 2005; (Black and Porter, 2008; Powel, 1995; Dow et al, 1999 dalam Jung et al, 2008); (Jitpaibon and Rao ,2007; Prajogo and Sohal ,2003; Agus et al,2005; Ahmed et al ,2005; Ahmed and Hassan , 2003 dalam Fotopoulos and Psomas, 2008). Penelitian lain menjelaskan temuan yang berbeda dengan hasil temuan diatas yakni penelitian yang dilakukan oleh (Lewis et al, 2005) dengan menggunakan teknik AHP terhadap empat perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa *Hard TQM* lebih berpengaruh dibandingkan dengan *Soft TQM* terhadap kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Tari, 2005) menunjukkan hasil bahwa elemen *Hard TQM* lebih diimplementasikan dibandingkan dengan elemen *Soft TQM*.

Ternyata, elemen *Hard TQM* selain berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara langsung, juga dapat sebagai variabel mediasi antara *Soft TQM* dengan kinerja perusahaan. Maka diperlukan sebuah penelitian yang menjelaskan bahwa elemen *Hard TQM* juga dapat menjadi variabel moderating antara *Soft TQM* dengan kinerja perusahaan. Selain itu Penelitian ini juga didasarkan pada *future research* Jung and Hong (2008) peneliti menyarankan atau merekomendasikan perlunya mengadakan penelitian mengenai pengaruh *hard TQM* sebagai moderating antara *soft TQM* dengan kinerja perusahaan dan akan menjadi nilai penting bahwa ternyata *hard TQM* mempertinggi atau memperkuat hubungan tersebut. Oleh karena itu, perlu diadakan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis “**Pengaruh Soft TQM Terhadap Kinerja Dengan Hard TQM Sebagai Variabel Moderating**”.

Mengikuti kesuksesan penerapan TQM pada perusahaan manufaktur, para peneliti telah mencoba untuk menerapkan prinsip – prinsip TQM pada perusahaan jasa. Penelitian ini mengambil seting pada industri perhotelan di Purwokerto karena industri perhotelan di Purwokerto telah menjadi industri yang sedang berkembang dan “*mature*” sehingga dihadapkan pada kompetisi yang sangat kuat

Perumusan Masalah

Dalam penelitian ini dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *soft TQM* (Leadership, Customer Fokus, People Management) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan ?
2. Apakah *hard TQM* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan ?
3. Apakah *hard TQM* memoderasi pengaruh antara *soft TQM* terhadap kinerja perusahaan ?

Pembatasan Masalah

Penelitian ini mengacu pada elemen TQM pada 6 kriteria penilaian yakni *leadership, customer focus, people management, planning, proses managemen, analysis dan informasi* (Samson and Tersziovsky,1999) ; (Jung and Hong,2008) . Pengukuran kinerja didasarkan pada: *Customer Satisfaction, Employee Morale, Productivity, Defect Rate, Warranty Claim* (Sila and Ebrahimpour, 2005), (Terziovksi, 2006), (Samson and Teziovski, 1999), (Brah et al, 2002), (Jung and Hong, 2008), (Kumar et al, 2008), (Seth and Tripathi, 2004). Pengujian penelitian dilakukan pada perhotelan di Purwokerto.

Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Menganalisis pengaruh *soft TQM* (*Leadership, Customer focus, People Management*) dengan kinerja perusahaan. Menganalisis pengaruh antara *hard TQM* dengan kinerja perusahaan Menganalisis moderasi *hard TQM* terhadap pengaruh antara *soft TQM* dengan kinerja perusahaan.

2. Manfaat Penelitian

- a) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan permasalahan penelitian yakni *future research* mengenai pengaruh variabel *Soft TQM* terhadap kinerja perusahaan dan moderasi *Hard TQM*.

b) Manfaat Aplikatif

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak manajemen tentang pentingnya *Total Quality Management* dalam pencapaian kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan masukan dan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam meningkatkan kualitas yang lebih baik untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan

LANDASAN TEORI

1. Kinerja Perusahaan

Untuk menilai kinerja perusahaan tentu saja diperlukan indikator-indikator atau kriteria-kriteria untuk mengukurnya secara jelas. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif. Sementara itu ada indikator yang sering kali digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan privat atau publik seperti : *work load/demain, economy, efficiency, effectiveness dan equity* (Sclim dan Wood ward, 1992 dalam Edi Suroso 2009) *productivity* (Perry, 1990 dalam Suroso, 2009). Miller, 1987 dalam Suroso 2009) menggunakan cara mengukur kinerja secara *self report* pimpinan perusahaan, yaitu dengan cara membandingkan indikator – indikator keuangan dengan rata- rata industri. Hal yang sama dilakukan juga oleh Govindarajan, 1988 dalam Suroso 2009) yang mengukur kinerja suatu bisnis dengan pembanding rata – rata unit bisnis dengan pembanding rata – rata unit bisnis lain atau corporate standart. Bae dan Lawler , 2000 dalam Edi Suroso 2009) membandingkan metode persepsi responden dengan pembanding kinerja rata – rata industri (Priyono,2004 dalam Edi Suroso 2009). Persetujuan dari beberapa ahli teoritis yang mengukur kinerja lebih baik mendasarkan pada persepsi manajer. Penyebab secara nyata data objektif yang biasanya diperoleh dari lapangan tidak tersedia apalagi untuk perusahaan kecil yang tidak pernah mempublikasikan (Dess dan Robinson,1984 dalam Suroso 2009)

2. Konsep Total Quality Management

Total Quality Manajemen merupakan pendekatan untuk mempertahankan hidup serta meningkatkan daya saing perusahaan dan penerapan TQM memerlukan dukungan infrastruktur perusahaan. Unsur TQM dengan pendekatan lain. Komponen TQM ini sama atau berkaitan dengan tujuh elemen kategori dari Malcolm Baldrige yakni: Kategori (1) *Leadership*, kategori (2) *Workforce Focus*, kategori (3) *Customer and Market Focus*, kategori (4) *Strategic Planning*, kategori (5) *Process Management* , kategori (6) *Measurement, Analysis, and Knowledge Management*, kategori (7) *Results*.

3. Kualitas Jasa

Kualitas jasa merupakan suatu pembahasan yang sangat kompleks karena penilaian kualitas jasa berbeda dengan penilaian terhadap kualitas produk, terutama karena sifatnya yang tidak nyata (*intangible*) da produksi serta konsumsi berjalan simultan. Disamping perbedaan karakteristik dalam penilaian jasa konsumen terlibat secara langsung serta ikut didalam proses jasa tersebut, sehingga yang dimaksud dengan kualitas jasa adalah bagaimana tanggapan konsumen terhadap jasa yang dikonsumsi atau dirasakannya. Untuk menilai kualitas jasa perlu pemahaman mengenai dimensi kualitas jasa. Parasuraman dalam Djafar (2005) mengemukakan 5 dimensi kualitas jasa yakni; (1) *Reliability* atau kehandandalan, (2) *Responsiveness* atau daya tanggap, (3) *Assurance* atau jaminan, (4) *Empathy* atau empati, (5) *Tangibles*.

4. Hotel

Hotel dibagi menjadi dua macam, yaitu :

a) Hotel dengan tanda bintang

Hotel dengan tanda bintang yang selanjutnya disebut dengan Hotel Bintang adalah suatu usaha komersial yang menggunakan seluruh atau sebagian dari suatu bangunan untuk menyediakan jasa pelayanan penginapan, makan dan minum serta jasa – jasa lainnya sebagai usaha penunjang yang tidak terpisah dari usaha pokoknya.

b) Hotel dengan tanda bunga melati (hotel kelas melati)

Berdasarkan pasal 1 huruf f Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Banyumas Nomor 37 Tahun 1995 Tentang Usaha Hotel Melati yang dimaksud dengan: Hotel dengan tanda Bunga Melati yang selanjutnya disebut dengan Hotel Melati adalah suatu usaha komersial yang menggunakan seluruh atau sebagian dari suatu bangunan yang khusus disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh pelayanan penginapan. Tingkat fasilitas dan pelayanan dari hotel dengan tanda bintang dengan hotel kelas melati berbeda dan uang service yang diperoleh juga berbeda berdasarkan tingkat fasilitas dan pelayanan yang ada di hotel tersebut.

5. Penelitian Terdahulu

Adapun peneliti terdahulu yang telah memberikan masukan untuk penelitian ini antara lain:

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Prajogo (2005)	<i>The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms</i>	Penelitian ini menguji perbedaan antara perusahaan manufaktur dan servis dalam menerapkan TQM, dan hubungan antara praktek TQM dengan kinerja kualitas. Hasil penelitian menunjukkan tidak adanya perbedaan yang significant pada penerapan TQM dan kinerja kualitas antara kedua sektor tersebut.
2.	Lewis et al (2005).	<i>“ Empirical investigation of the hard and soft criteria of TQM in ISO 9001 certified small and medium-sized enterprises</i>	Penelitian ini mengenai pengaruh <i>soft and hard TQM</i> pada 4 perusahaan menengah yang bersertifikat ISO di Trinidad and Tobago. Penelitian didasarkan pada studi etnografi dan menggunakan proses analisis hierarki (AHP). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kriteria <i>soft TQM</i> kurang diimplementasikan dibandingkan dengan kriteria <i>hard TQM</i> .
3.	Rad (2006)	<i>“ The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management</i>	penelitian tersebut mengukur pengaruh nilai budaya pada kesuksesan penerapan TQM di rumah sakit di Iran. TQM mempunyai pengaruh pada proses manajemen, fokus pada pelanggan, dan kepemimpinan dan manajemen dibandingkan pengaruh pada fokus pemasok, hasil kinerja, strategi planning dan fokus pada sumber daya material, <i>human resourch</i> problem, penilaian kinerja, dan masalah strategi .
4.	Fotopoulos and	<i>“ The impact of</i>	Tujuan penelitian untuk menggali hubungan

	Psomas (2008)	“ <i>soft</i> ” and “ <i>hard</i> ” TQM elements on quality management results “	antara elemen <i>soft</i> dan <i>hard TQM</i> pada kinerja manajemen kualitas. Hasil penelitian membuktikan bahwa pengembangan kualitas dan posisi pasar dipengaruhi terutama oleh elemen <i>soft TQM</i> dan <i>hard TQM</i> .
5.	Jung et al (2008).	“ <i>Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management A contingency study</i> ”	Tujuan penelitian untuk menggali hubungan antara <i>competitive strategy</i> , TQM, dan pengembangan berkelanjutan management. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>competitive advantage</i> tidak secara langsung berpengaruh pada pengembangan manajemen berkelanjutan tetapi berpengaruh melalui mediasi TQM. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa elemen TQM <i>human resourch</i> lebih kuat berpengaruh terhadap manajemen berkelanjutan dibandingkan elemen TQM <i>technology</i> .
6.	Jung and Hong (2008).	<i>Organizational citizenship behaviour (OCB), TQM and performance at the maquiladora</i>	Tujuan penelitian untuk menggali hubungan antara budaya perusahaan (OCB), praktek TQM, kinerja perusahaan pada perusahaan maquiladora. Budaya perusahaan memainkan peran signifikan terhadap kinerja. Dan elemen <i>soft TQM</i> lebih berperan significant dibandingkan dengan elemen <i>hard TQM</i> terhadap kinerja bisnis.

6. Hipotesis Penelitian

Leadership merupakan faktor penting sebab TQM adalah strategi perubahan yang membutuhkan kemampuan *leadership* (Reed et al, 2000 dalam Shenawy et al 2006). Penelitian – penelitian empirik menunjukkan bahwa *leadership* memiliki peran penting dalam aktivitas perusahaan untuk mencapai perbaikan kinerja perusahaan yang lebih baik (Jung and Hong, 2008). Menurut Hoang et al, 2005 *leadership* menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Leadership memiliki peran penting karena dengan *leadership* sebuah perusahaan dapat mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik. Penelitian Sila and Ebrahimpour, 2005 menghasilkan temuan bahwa *leadership* memainkan peran penting dalam penerapan TQM. (Lagrosen and Lagrosen, 2005) menyatakan bahwa tugas penting untuk manager kualitas dan *top manajemen* adalah bagaimana menerapkan nilai – nilai kepemimpinan pada perusahaan.

Berdasarkan penelitian tersebut maka dimunculkan hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

(Lagrosen, 2005) *the knowledge consumer and customer orientation* menjadi faktor penting dalam penerapan TQM. (Rad, 2006) dalam penerapan TQM *customer focus* memiliki pengaruh lebih terhadap kinerja perusahaan. Menurut (Shenawy et al 2006) *customer focus* menjadi prinsip inti karena menjamin kesuksesan kepuasan pelanggan, perusahaan harus

memfokuskan pada kepuasan akan kebutuhan konsumen. (Drew and Healy, 2006) hasil penelitian menunjukkan *customer focus* berpengaruh terhadap penerapan TQM. (Gotzamani et al, 2006) menunjukkan significant positif pada *customer focus* khususnya pada cara menangani keluhan pelanggan.

Customer relation manajement memfokuskan pada bagaimana mewujudkan harapan konsumen dan pada akhirnya menghasilkan kepuasan konsumen dan peningkatan kinerja perusahaan. (Ahire and Dreyfus, 2000 dalam Jung and Hong 2008) pemberdayaan dan pelibatan karyawan melalui peningkatan akses sumber daya, sehingga karyawan dapat mengambil keputusan secara tepat dan bertanggung jawab pada konsumen memiliki pengaruh positif dalam menciptakan *customer relation*. Menurut Monczka, 1999 dalam Jung and Hong 2008) dalam jangka panjang *customer focus* merupakan element kunci dalam penerapan TQM. Menurut (Cai,2008) *The importance of customer focus for organizational performance: a study of Chinese companies*. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa *Customer orientation* berpengaruh terhadap *customer relationship*, pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja produksi dan kepuasan konsumen dan dapat meningkatkan kinerja keuangan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dimunculkan hipotesis sebagai berikut :

H2 : *Customer focus* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Faktor manusia diakui berperan penting dalam kesuksesan penerapan manajemen kualitas (Brah et al 2002). Organisasi yang menyadari keuntungan dari penerapan TQM mempertimbangkan faktor manusia sebagai faktor penting untuk kesuksesan penerapan TQM. Faktor manusia meliputi manajemen (*leadership style*), tipe karyawan, interaksi antar bagian, komitmen manajemen, kesadaran karyawan akan perubahan, pemberdayaan karyawan, penghargaan untuk inovasi dan kedisiplinan (Mann and kehoe, 1995; Montes et al, 2003 dalam Joiner 2006).

Hasil penelitian (Hoang et al 2005) menyatakan bahwa *people manajement* berpengaruh positif pada kinerja perusahaan. Menurut Yang, 2006 menyatakan bahwa pelaksanaan *Human Resourch Manajement* mempunyai pengaruh significant positif pada penerapan TQM. Menurut (Prajogo, 2005) *people manajement* menunjukkan nilai significant tertinggi diantara element TQM lainnya terhadap kinerja perusahaan (Lagrosen,2005) menjelaskan bahwa *Human resourch manajement* penting yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Menurut (Gotzamani et al, 2006) bahwa *element employee training, employee encouragement* secara statistik signifikan dalam pelaksanaan TQM.

Human resource manajement seperti pemberdayaan karyawan, penghargaan, kompensasi dan *team work* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Handfield et al 1998 dalam Jung and Hong, 2008) pemberdayaan karyawan dan menciptakan kondisi dimana karyawan dapat bekerja lebih keras dan lebih berpartisipasi dalam proses perubahan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dimunculkan hipotesis sebagai berikut :

H3 : *People Management* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Process manajement, planning, information and analysis termasuk dalam elemen *Hard TQM* (Hackman and Wageman dalam Jung and Hong 2008). Penelitian lainnya (Lewis et al ,2005; Tari 2005 dalam Fotopoulos and Psomas 2008) menjelaskan elemen *Hard TQM* (proses manajemen, perencanaan, informasi dan analisis) positif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Planning: TQM menjadi bagian dari perencanaan strategi perusahaan dimana tercermin dalam misi perusahaan (Juran, 1989 dalam Jung and Hong 2008). Didasarkan pada penelitian (Hanfiled and Ghosh 1995 dalam Jung and Hong 2008) menunjukkan significant positif antara perencanaan startegi perusahaan dan kinerja operasional yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut (Hoang et al, 2005) proses perencanaan strategi menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Penelitian (Rad, 2006)

menyatakan bahwa kesuksesan penerapan TQM membutuhkan strategi jangka panjang. Menurut (Drew and Healy, 2006) menunjukkan bahwa perencanaan strategi, pernyataan misi dan visi dan kebijakan signifikant variabel terhadap kinerja perusahaan.

Proses manajemen: proses manajemen termasuk dalam element *Hard TQM* dan lebih mengacu pada analisis teknis. Proses perbaikan secara terus-menerus meningkatkan kinerja perusahaan secara significant. Menurut (Iagrosen et al, 2005) elemen perbaikan secara terus – menerus (*contious improvement*) secara significant positif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. (Shenawy et al, 2006) menyatakan bahwa teori TQM sebagai filosofi manajerial perusahaan melalui tiga prinsip utama yakni kerja tim, fokus pada konsumen, perbaikan secara terus – menerus. Prinsip dari kerja tim merupakan penggabungan kelompok yang berfungsi dalam pengambilan keputusan bersama, umpan balik, pengambilan keputusan untuk memuaskan kebutuhan konsumen. Fokus pada konsumen merupakan prinsip inti sebab kepuasan konsumen menjamin kesuksesan perusahaan, semua perusahaan harus berfokus pada pemenuhan kebutuhan konsumen.

Konsumen perusahaan meliputi internal dan eksternal konsumen, proses perbaikan secara terus – menerus bertujuan untuk kepuasan konsumen yang dapat dicapai melalui perbaikan berkelanjutan dan proses pengambilan keputusan manajerial. Menurut (Rad, 2006) menunjukkan bahwa proses manajemen berpengaruh significant positif pada kinerja perusahaan. Penelitian (Gotzamani et al, 2006) analisis terhadap perusahaan membuktikan bahwa hal terpenting dalam peningkatan kinerja perusahaan ada pada proses manajemennya.

Informasi dan analisis: (Choi and eboch, 1998 dalam Jung and Hong 2008) menyatakan bahwa pencatatan data dan sistem pelaporan memungkinkan perbaikan kinerja perusahaan dengan meningkatkan akses informasi melalui proses TQM yang dapat memberikan keuntungan kepada *stakeholder*. Menurut (Iagrosen et al, 2005) informasi dan analisis secara significant positif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Menurut (Sila and Ebrahimpour, 2005) hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa informasi dan analisis menjadi fondasi dari TQM. Sumber informasi dan analisis perusahaan harus digunakan sebagai kekuatan dalam membangun kemampuan sebagai indikator kunci kinerja perusahaan, penggunaan teknologi informasi seperti internet untuk menyediakan kualitas data dan memberikan informasi kepada seluruh *stakeholder*, penggunaan *hardware* dan *software* serta *bechmarking*. Menurut (Drew and Healy, 2006) menyatakan bahwa penggunaan survey pada konsumen, *benchmarking* merupakan teknik statistik yang dikenal dan dilakukan pada perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dimunculkan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Hard TQM berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

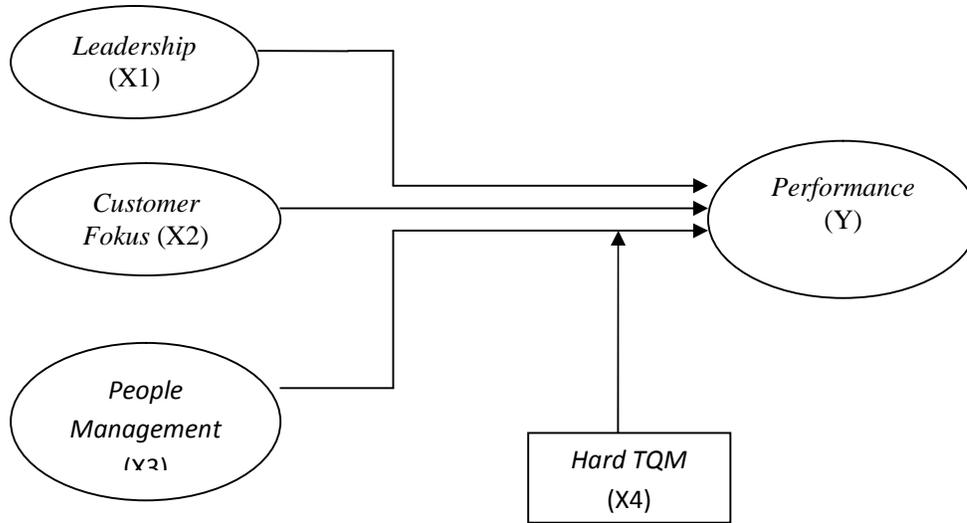
Telah disebutkan bahwa beberapa penelitian empiris menyatakan bahwa elemen *Soft TQM* memiliki pengaruh lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan dengan elemen *Hard TQM* (Samson and Terziovski,1999; Fotopoulos and Psomas, 2008; Jung et al, 2008; Jung and Hong, 2008; Rad, 2006; Prajogo, 2005; Iagrosen and Iagrosen , 2005; (Black and Porter, 2008; Powel, 1995; Dow et al, 1999 dalam jung et al, 2008); (Jitpaibon and Rao ,2007; Prajogo and Sohal ,2003; Agus et al,2005; Ahmed et al ,2005; Ahmed and Hassan , 2003 dalam Fotopoulos and Psomas, 2008). Selain itu terdapat penelitian empiris yang menyatakan bahwa elemen *Hard TQM* justru memiliki pengaruh positif yang lebih besar dibandingkan dengan elemen *Soft TQM* (Lewis et al, 2005; Tari , 2005)

Efektivitas penerapan elemen *Soft TQM* harus didukung dengan elemen *Hard TQM* (Fotoupolos and Psomas, 2008; Hoang et al, 2005). Selanjutnya (Bulock and Rahman, 2005 dalam Jung et al, 2008) menghasilkan temuan penelitian bahwa elemen *Soft TQM* secara significant positif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui elemen *Hard TQM*. Elemen *Hard TQM* selain berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara langsung juga dapat

sebagai variabel mediasi antara *Soft TQM* dengan kinerja perusahaan. Maka penelitian ini mencoba menguji apakah elemen *Hard TQM* juga dapat menjadi variabel moderating antara *Soft TQM* dengan kinerja perusahaan sehingga dapat diambil hipotesis :

H5 : *Hard TQM* akan memoderasi pengaruh antara *Soft TQM* terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan penelitian Jung and Hong (2008) tersebut yakni *future research* , maka pengembangan model penelitiannya sebagai berikut:



METODE PENELITIAN DAN ANALISIS

Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode penelitian survey.

2. Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini terdiri dari variabel *Soft TQM* meliputi *leadership (X1)*, *people management (X2)*, *customer focus (X3)*, *Hard TQM (X4)* dan *business performance (Y)*.

3. Subyek dan Lokasi Penelitian

Subyek penelitian adalah Manajer perusahaan jasa perhotelan di purwokerto. Lokasi penelitian di Purwokert

4. Metode Pengambilan Sampel

a. Penentuan Ukuran Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh jasa perhotelan berkelas melati di Purwokerto terdapat 120 perusahaan perhotelan dengan rincian 115 kelas melati dan 5 hotel berbintang (Sumber Departemen Kebudayaan Dan Pariwisata Kab Banyumas).

b. Teknik Pengambilan Sampel

Dengan menggunakan rumus Solvin tersebut, maka jumlah sampel yang diambil adalah = 90 sampel Metode penarikan sampel yang dipakai yaitu *Stratified Sampling Method* .:

Tabel 3.1 Ukuran sampel

No.	Kategori	Populasi	
1.	Melati I	43	43/115 x 90 = 34
2.	Melati II	51	51/115 x 90 = 40
3.	Melati III	21	21/ 115 x 90 = 16

Kelas	Melati 1	34 hotel	37,78 %
	Melati 2	40 hotel	44,44 %
	Melati 3	16 hotel	17,78 %
Jumlah kamar	0 – 10 =	40 hotel	44,44 %
	>10 – 20 =	26 hotel	28,89 %
	>20 – 30 =	10 hotel	11,11 %
	>30 – 40 =	6 hotel	6,67 %
	>40 – 50 =	6 hotel	6,67 %
	>50 – 60 =	2 hotel	2,22 %

2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Hasil pengujian validitas variabel *leadership, customer fokus, people management, hard TQM dan performance* nilainya lebih besar dari r tabel (0,374) demikian juga dengan koefisien reliabilitas lebih besar dari r tabel sebesar (0,374). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pertanyaan yang tergabung dalam variabel *leadership, customer focus, people management, hard TQM dan performance* adalah valid dan reliabel untuk dijadikan instrumen dalam penelitian.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Normalitas

Hasil perhitungan uji normalitas dengan menggunakan nilai residual yang terstandarisasi diketahui nilai *Assymp. Sig* untuk pengujian nilainya lebih besar dari alpha ($0,935 > 0,05$), sehingga distribusi data pada variabel penelitian adalah normal, dan bisa dilanjutkan ke analisis selanjutnya.

b. Heteroskedastisitas

Tabel 4.2 Uji Heteroskedastisitas

No	Variabel	t hitung	Sig.	Keterangan
1.	<i>Leadership</i>	0,368	0,713	Tidak terjadi heteroskedastisitas
2.	<i>Customer focus</i>	-1,453	0,150	Tidak terjadi heteroskedastisitas
3.	<i>People management</i>	-0,194	0,847	Tidak terjadi heteroskedastisitas
4.	<i>Hard TQM</i>	-1,005	0,318	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Tabel 4.2 menjelaskan nilai perhitungan keseluruhannya tidak signifikan karena nilai t hitung yang dihasilkan hasilnya tidak signifikan, terbukti dengan nilai signifikansi yang di atas 0,05, sehingga tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model penelitian yang digunakan.

c. Multikolinieritas

Tabel 4.3 Nilai Kolom VIF untuk Pengujian Multikolinieritas

No.	Variabel	VIF
1.	<i>Leadership</i>	1,529
2.	<i>Customer focus</i>	1,408
3.	<i>People management</i>	1,341
4.	<i>Hard TQM</i>	1,668

Suatu variabel dikatakan terdapat multikolinearitas apabila VIF lebih besar dari 10. Berdasarkan kriteria tersebut, dengan demikian dari nilai VIF yang ada dapat dikatakan tidak terdapat multikolinearitas antar variabel bebasnya, sehingga variabel bebas yang digunakan sebagai prediktor dalam penelitian ini bersifat independen.

d. Linieritas

No.	Variabel	Signifikansi	Implikasi
1.	Z1	0,124	Linier
2.	Z2	0,289	Non linier

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa nilai Z1 hasil signifikansinya lebih besar dari alpha ($0,124 > 0,05$) sehingga hasilnya linier, sedangkan Z2 hasilnya sebaliknya yaitu tidak linier. Jika salah satu non linier maka model boleh menggunakan persamaan linier atau persamaan non linier, sehingga penelitian ini dapat menggunakan persamaan linier.

4. Analisis Regresi Berganda: Pengaruh Soft TQM (Leadership, Customer focus, People management) terhadap Kinerja Perusahaan dengan Hard TQM sebagai Moderating.

Tabel 4.5

No	Variabel	Koef. regresi	t hitung	t tabel
1	Leadership	1,277	5,307	1,989
2	Customer focus	0,744	3,632	1,989
3	People management	0,841	3,605	1,989
4	Hard TQM	1,210	2,368	1,989
5	Interaksi X5.X4	-0,023	-2,110	1,989
Konstanta (a)		= -24,440		
Koefisien determinasi (R^2)		= 0,722		
F hitung		= 43,737		
F Tabel		= 2,323		

Dapat dibentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = -24,440 + 1,277 X_1 + 0,744 X_2 + 0,841 X_3 + 1,210 X_4 - 0,023 X_5.X_4$$

5. Uji F

Dari penghitungan uji F diperoleh F hitung sebesar 43,737, diperoleh F tabel sebesar 2,323, jadi F hitung ($43,737 > 2,323$), yang berarti berarti terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel *leadership*, *customer focus*, *people management*, dan *hard TQM* serta interaksi variabel tersebut secara bersama-sama dengan *performance*.

6. Uji t

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui nilai t hitung variabel *leadership* (tX_1) sebesar 5,307. variabel *customer focus* (tX_2) sebesar 3,632. variabel *people management* (tX_3) sebesar 3,605. variabel *hard TQM* (tX_4) sebesar 2,368. Nilai t tabel pada tingkat keyakinan 95 persen dan $df = 84$ adalah sebesar 1,989, jadi t hitung $>$ t tabel ($p=0,020$). Dengan demikian dapat diartikan terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial variabel tersebut terhadap *performance*.

Hasil pengujian diperoleh t hitung variabel interaksi *soft TQM* (*leadership*, *customer fokus*, *people management* dengan *hard TQM* (tX_1-X_4) sebesar -2,110. Nilai t tabel pada tingkat keyakinan 95 persen dan $df = 84$ adalah sebesar 1,989, jadi t hitung $>$ t tabel ($p=0,038$). Maka terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial variabel interaksi *soft TQM* (*leadership*, *customer people*, *people management*) dengan *hard TQM* terhadap *performance*.

B. Pembahasan

a. Hipotesis 1

Hipotesis 1 diterima berdasar perhitungan uji t hasil ini mendukung pendapat penelitian – penelitian empirik terdahulu yang menyatakan *leadership* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan memiliki peran penting dalam aktivitas organisasi untuk mencapai perbaikan kinerja yang lebih baik, antara lain Jung and Hong (2008); Lakhali (2005). Penelitian Sila and Ebrahimpour (2005) dan Lagrosen & Lagrosen (2005) memperkuat pendapat ini bahwa *leadership* memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan tugas penting untuk manager adalah bagaimana menerapkan nilai – nilai kepemimpinan dalam perusahaan. Adanya pengaruh langsung dari *leadership* terhadap *performance* menginsyaratkan industri jasa perhotelan di Purwokerto telah memperhatikan dan meningkatkan peran pimpinan atau manager.

b. Hipotesis 2

Hipotesis 2 dapat diterima yang berarti terhadap pengaruh secara parsial antara variabel *customer focus* terhadap *performance*. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lagrosen (2005) dan Rad (2006) yang menyatakan bahwa *the knowledge konsumen and customer orientation* menjadi faktor penting dalam penerapan TQM dan *customer focus* memiliki pengaruh lebih terhadap kinerja perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan para manager atau pemilik jasa hotel di Purwokerto telah memperhatikan kebijakan yang berkaitan dengan *customer focus*. Kebijakan tersebut dilakukan dengan menciptakan kepuasan konsumen (pelanggan), mengembangkan dan mengatur hubungan antara manajemen dengan para konsumen (pelanggan) serta memahami kebutuhan pelanggan dan harapan mereka di masa mendatang.

c. Hipotesis 3

hipotesis 3 diterima. Hal ini terbukti dengan digunakan perhitungan uji t bahwa variabel *people management* terhadap *performance*. Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian, antara lain hasil penelitian Hoang et al (2005) dan Yang (2006) menyatakan bahwa *people management* berpengaruh positif pada kinerja perusahaan. Pelaksanaan *human Resourch Manajemnt* mempunyai pengaruh significant positif pada penerapan TQM. Prajogo (2005) dan lagrosen (2005) memperkuat penelitian tersebut bahwa *people manajemnt* menunjukkan nilai significant tertinggi diantara element TQM lainnya terhadap kinerja.. Hal ini berarti bahwa pihak manajemen industri perhotelan di Purwokerto yang dijadikan sampel dalam penelitian ini telah memperhatikan kebijakan yang berkaitan dengan *people management*. Langkah konkret yang telah dilakukan antara lain mempunyai standar kerja karyawan dan pengawasan kerja, memiliki peraturan tertulis mengenai tugas karyawan, memberikan pelatihan yang berhubungan dengan kualitas kepada karyawan.

d. Hipotesis 4

Hipotesis 4 diterima. Hal ini ditunjukkan hasil perhitungan nilai t yang berarti terhadap pengaruh secara parsial antara variabel *hard TQM* terhadap *performance*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indikator – indikator *Hard TQM* yakni terdiri dari *planning, process managemen, dan information and analysis* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lewis et al, (2005); Tari (2005 dalam Fotopoulos and Psomas 2008) menjelaskan elemen *Hard TQM* (proses manajemen, perencanaan, informasi dan analisis) positif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

e. Hipotesis 5

Hipotesis 5 Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan uji t berarti *hard TQM* memoderasi pengaruh *soft TQM* (*leadership, customer focus* dan *people management*) terhadap *performance*. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *Hard TQM* mampu memoderasi pengaruh *Soft TQM* (*Leadership, Customer focus, dan People Management*) terhadap *performance*. Elemen *Soft TQM* tidak bisa lepas dengan elemen *Hard TQM* dan merupakan

keseluruhan elemen dalam *Malcolm Baldrige* (Fotopoulos and Psomas, 2008; Hoang et al, 2005). Dari hasil penelitian ini *Hard TQM* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan dan memoderasi Pengaruh *Soft TQM* terhadap kinerja perusahaan.

C. Keterbatasan Penelitian

Peneliti mengakui sejumlah keterbatasan dalam penelitian ini yang mungkin dapat menimbulkan gangguan hasil penelitian. Pertama elemen *hard TQM* yakni *Plan, Process management, Information and Analysis* hanya dijadikan sebagai indikator bukan variabel tersendiri. Kedua, dalam penghitungan MRA (*Moderating Regression Analysis*) elemen *soft TQM* (*Leadership, Customer focus, and people management*) digabung menjadi satu variabel.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Simpulan

Penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: *Soft TQM* yang meliputi *Leadership, Customer focus, dan People management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *performance*. Kesuksesan perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan didukung dan dipengaruhi oleh *Hard TQM*. *Hard TQM* ternyata memoderasi *Soft TQM* terhadap kinerja perusahaan sehingga pihak manajemen jasa perhotelan di Purwokerto perlu memperhatikan kebijakan yang berkaitan dengan *Hard TQM*.

Implikasi

Hasil penelitian ini diharapkan membantu para pelaku usaha perhotelan di Purwokerto dan Baturraden untuk dapat selalu melakukan perbaikan kualitas terutama yang berkaitan dengan *Soft* dan *Hard TQM* sehingga mampu memberikan peningkatan terhadap kinerja perusahaan. Saran peneliti untuk penelitian yang akan datang memperdalam studi tentang *TQM*, Penelitian selanjutnya perlu menjadikan indikator *Hard TQM* sebagai variabel tersendiri, menggunakan analisis yang lain dan setting penelitian yang berbeda pada bidang industri atau pendidikan dengan menggunakan sampel yang lebih banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Fotopoulos, Christos B and Evangelos L. Psomas.2008.” The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results”. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 26 No. 2, 2009 pp. 150-163 Emerald Group Publishing Limited 0265-671X.
- Ghozali,Imam.2006.*Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*,BP-Undip Semarang.
- Jung, Joo Y and Soonkwan Hong.2008.” Organizational citizenship behaviour (OCB), TQM and performance at the maquiladora”. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 25 No. 8, 2008 pp. 793-808 Emerald Group Publishing Limited 0265-671X.
- Jung, Joo Y and Yong Jian Wang and Sibin Wu.2008.” Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management A contingency study”. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 26 No. 2, 2009 pp. 164-183 Emerald Group Publishing Limited 0265-671X.

- Lagrosen, Y. and Lagrosen, S. (2005), "The effects of quality management – a survey of Swedish quality professionals", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 10, pp. 940-52.
- Miyagawa, M. and Yoshida, K. (2005), "An empirical study of TQM practices in Japanese-owned manufacturers in China", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 536-53
- Prajogo, D.I. (2005), "The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16 No. 3, pp. 217-28.
- Rad, Ali Mohammad.2006." The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management". *The TQM Magazine* Vol. 18 No. 6, 2006 pp. 606-625 Emerald Group Publishing Limited 0954-478X.
- Samson,D. and terziovski,M.(1999)," The relationship between total quality management practice and operational performance," *Journal of operational management*,Vol.17 pp 393 – 409.
- Sila, I. and Ebrahimpour, M. (2005), "Critical linkages among TQM factors and business results", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 11, pp. 112.
- Suroso,Edi.2009."Model Integrasi Lingkungan Bisnis – Strategi Operasi – Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Menengah Besar di Tasikmalaya).Program Studi Manajemen.Program Pascasarjana.Universitas Jenderal Soedirman.Purwokerto.