

SKRIPSI

**ANALISIS PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
(TQM) TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA
HOTEL SINGGASANA MAKASSAR**

NURUL AZISA

105730387512



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2018**

**ANALISIS PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
(TQM) TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA
HOTEL SINGGASANA MAKASSAR**

**NURUL AZISA
105730387512**

**Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Pada Jurusan Akuntansi**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2018**

MOTTO

“Maka sesungguhnya beserta kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya beserta kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai, maka tegaklah. Dan kepada Tuhanmu, hendaklah engkau berharap.” (Q.S Al-Insyirah 5-8)

Syukuri apa yang kamu raih hari ini, besok tingkatkan atau paling tidak pertahankan karena hidup adalah anugerah.

Hiduplah seperti pohon kayu yang lebat buahnya, hidup ditepi jalan dan di lempari orang dengan batu, tapi di balas dengan buah.

Tugas kita bukanlah untuk berhasil, tugas kita adalah mencoba, karena di dalam mencoba itulah kita menemukan dan membangun kesempatan untuk berhasil.

PERSEMBAHAN

Ku persembahkan skripsi ini untuk orang yang senantiasa selalu mendoakanku, terutama kepada kedua orang tuaku.

Terima kasih untuk doa, motivasi dan kesabarannya yang selalu memberikanku semangat setiap harinya dan mendoakan ku di setiap sholatnya.

Terima kasih atas doanya.



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Alamat : Jalan Sultan Alauddin No. 259 Makassar Fax (0411) 860 132 Makassar 90221

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Penelitian : "Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Hotel Singgasana Makassar".

Nama Mahasiswa : NURUL AZISA
No. Stambuk/NIM : 105730387512
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa skripsi ini telah di periksa dan diujikan di depan panitia penguji skripsi Strata Satu (S1) pada 06 Oktober 2018 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

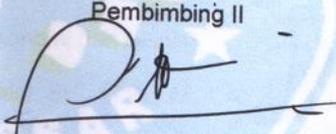
Makassar, 06 Oktober 2018

Menyetujui,

Pembimbing I


Dr. H. Sanusi A.M., SE., M.Si
NBM: 602 417

Pembimbing II

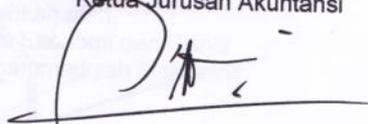

Ismail Badollahi, SE., M.Si., Ak.CA.CSP
NBM: 107 3428

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi


Ismail Rasulong, SE., MM
NBM: 903 078

Ketua Jurusan Akuntansi


Ismail Badollahi, SE., M.Si., Ak. CA. CSP
NBM: 107 3428



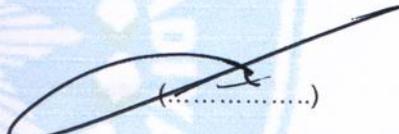
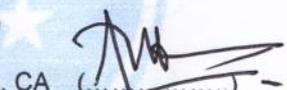
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN MANAJEMEN
 Jl. Sultan Alauddin No. 259 Gedung Iqra Lt.7 Tel. (0411) 866 972 Makassar

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi atas nama **NURUL AZISA, NIM : 105730387512**, diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor :185/2018 M, Tanggal 26 Muharram 1440/6 Oktober 2018 M, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi** pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

26 Muharram 1440 H
 Makassar,-----
 06 Oktober 2018 M

PANITIA UJIAN

1. Pengawas Umum : Dr. H. Rahman Rahim, SE.,MM
 (Rektor Unismuh Makassar) 
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE.,MM
 (Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis) 
3. Sekretaris : Dr. Agus Salim HR, SE., MM
 (WD 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis) 
4. Penguji : 1. Dr. Ansyarif Khalid, SE., M.Si., Ak. CA 
 2. Ismail Badollahi, SE.,M.Si. Ak, CA, CSP 
 3. Idrawahyuni, S.Pd., M.Si 
 4. Samsul Rizal, SE., MM 

Disahkan oleh,
 Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
 Universitas Muhammadiyah Makassar



Ismail Rasulong, SE.,MM
NBM: 90307

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nurul Azisa

Stambuk : 105730387512

Jurusan : Akuntansi

Dengan Judul : "Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Hotel Singgasana Makassar."

Dengan ini menyatakan bahwa:

Skripsi yang saya ajukan di depan Tim Penguji adalah ASLI hasil karya sendiri, bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapapun.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar.

Makassar, 2018

Yang Membuat Pernyataan,



NURUL AZISA

Diketahui Oleh:


Dekan
Ismail Rasulong, SE., MM
NBM : 903078

Ketua Prodi


Ismail Badollahi, SE., M.Si.Ak., CA, CSP
NBM : 1073428

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena limpahan Rahmat dan Karunia-Nya skripsi yang berjudul “**Analisis Penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja Perusahaan pada Hotel Singgasana Makassar**” dapat diselesaikan. Pelaksanaan penelitian skripsi ini sedikit mengalami kesulitan dan hambatan, namun berkat kerja keras penulis dan adanya bimbingan dan bantuan dari beberapa pihak akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis sadar bahwa skripsi ini dapat terselesaikan seperti sekarang ini karena berkat bantuan dari orang-orang yang selama ini telah membantu, mendukung dan membimbing penulis. Untuk itu penulis tak lupa menyampaikan terimah kasih kepada :

1. Dr. H. Abd Rahman Rahim, SE.,MM selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Ismail Rasulong, SE.,MM selaku Dekan beserta seluruh Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
3. Bapak Ismail Badollahi, SE., M Si. Ak CA selaku Ketua Jurusan beserta Dosen Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak dan Ibu Dosen jurusan akuntansi yang telah membimbing dalam kelancaran kegiatan perkuliahan sampai akhir penyelesaian studi.
5. Bapak Drs. H. Sanusi A.M.,M.Si dan bapak Ismail Badollahi, SE.,M.Si.Ak.CA selaku dosen pembimbing I dan pembimbing II yang telah banyak membantu penulis melalui saran dan kritik yang diberikan demi kesempurnaan skripsi ini.

6. Hotel Singgasana Makassar yang telah memberi izin meneliti sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dengan baik.
7. Kedua orang tuaku, penulis ucapkan banyak terima kasih untuk semua bimbingannya, nasehatnya dan dukungannya hingga penulis bisa jadi seperti sekarang, buat adik-adikku serta keluargaku yang selama ini banyak memberikan bantuan, Terima kasih atas segala motivasinya.
8. Buat teman-teman akuntansi 8 angkatan 2012 khususnya Erma, Siti Ratih Amelia, Nur Jannah, Kasmawati, Sahrial Akmal, Misbahuddin, Ridwan yang telah banyak membantu selama perkuliahan.
9. Serta semua pihak tanpa terkecuali yang turut membantu penulis selama ini namun tidak sempat menulis satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini masih jauh dari unsur kesempurnaan, masih banyak terdapat kekeliruan dan kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan ilmu maupun minimnya pengalaman penulis miliki.

Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritikan dan saran yang bersifat membangun guna kesempurnaan tugas akhir ini. Semoga segala bentuk bantuan yang penulis terima dari berbagai pihak dibalas oleh Allah SWT dan semoga tugas akhir ini dinilai ibadah di sisi-Nya dan bermanfaat bagi siapa saja yang membutuhkannya, khususnya pada lingkungan Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Akhirnya semoga segenap aktivitas yang kita lakukan mendapat bimbingan dan Ridho dari-Nya. Amin.

Makassar, September 2018

Penulis

ABSTRAK

NURUL AZISA. 2018. Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Perusahaan pada Hotel Singgasana Makassar (dibimbing oleh Bapak Sanusi AM. dan Bapak Ismail Badollahi).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) penerapan *Total Quality Management* pada Hotel Singgasana Makassar, dan (2) pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja keuangan pada Hotel Singgasana Makassar. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan metode angket dan dokumentasi. Penerapan *Total Quality Management* dianalisis menggunakan persentase indeks kesesuaian dan kinerja Perusahaan dianalisis menggunakan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Prinsip *Total Quality Management (TQM)* telah diterapkan dengan baik di Hotel Singgasana Makassar. Hal tersebut dinilai berdasarkan indeks kesesuaian *Total Quality Management (TQM)* dari empat aspek yaitu: (a) fokus pada pelanggan dengan indeks kesesuaian 86,67%, (b) perbaikan yang berkesinambungan dengan indeks kesesuaian 87,04%, (c) pendidikan dan pelatihan dengan indeks kesesuaian 77,78%, dan (d) pemberdayaan karyawan dengan indeks kesesuaian 71,11% dan (2) Penerapan prinsip *Total Quality Management(TQM)* di Hotel Singgasana Makassar berdampak positif terhadap kinerja Perusahaan Hotel Singgasana Makassar. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja di Hotel Singgasana Makassar pada tahun 2016 berdasarkan hasil analisis terhadap empat perspektif saldo *Scorecard* mencapai 64,583%, itu berarti Hotel Singgasana Makassar memiliki kebaikan kualitas kinerja dalam mencapai strategi sasaran untuk setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Kata kunci: *Total Quality Management(TQM)*, Kinerja Perusahaan.

ABSTRACT

NURUL AZISA. 2018. Analysis of the Application of Principles of Total Quality Management (TQM) to Company Performance at the Makassar Singgasana Hotel (supervised by Mr. Sanusi AM. And Mr. Ismail Badollahi).

This study aims to find out: (1) the application of Total Quality Management at the Makassar Throne Hotel, and (2) the influence of Total Quality Management on financial performance at the Makassar Throne Hotel. This type of research is quantitative descriptive. Data collection is done by questionnaire and documentation. Total Quality Management implementation is analyzed using the percentage of suitability index and the Company's performance is analyzed using the Balanced Scorecard. The results of the study show that: (1) The principle of Total Quality Management (TQM) has been applied well at the Makassar Throne Hotel. It was assessed based on the Total Quality Management (TQM) suitability index of four aspects: (a) focus on customers with a suitability index of 86.67%, (b) continuous improvement with a suitability index of 87.04%, (c) education and training with a suitability index of 77.78%, and (d) empowering employees with a suitability index of 71.11% and (2) The application of the principle of Total Quality Management (TQM) at the Makassar Throne Hotel has a positive impact on the performance of the Makassar Throne Hotel Company. The results of this study indicate that the performance at the Makassar Throne Hotel in 2016

based on the analysis of the four perspectives of the Scorecard balance reaching 64.583%, it means that the Makassar Singgasana Hotel has good quality of performance in achieving the target strategy for each perspective in the Balanced Scorecard.

Keywords: Total Quality Management (TQM), Company Performance.

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
MOTTO.....	iii
PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	v
HALAMAN PENGESAHAN.....	vii
SURAT PERNYATAAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
ABSTRAK	xi
ABSTRACT	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Hasil Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. <i>Total Quality Management (TQM)</i>	6
B. Kinerja Perusahaan	16
C. Hubungan antara <i>Total Quality Management (TQM)</i> dengan Kinerja Perusahaan.....	20
D. Peneliti Terdahulu	21
E. Kerangka Pikir	27

F. Hipotesis	28
BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	29
B. Lokasi Penelitian	29
C. Populasi dan Sampel.....	29
D. Defenisi Operasional	30
E. Jenis dan Sumber Data	30
F. Teknik Pengumpulan Data	31
G. Teknik Analisis Data.....	32
BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	
A. Profil Hotel Singgasana Makassar.....	36
B. Struktur Organisasi	37
C. Uraian Tugas dan Tanggung Jawab.....	39
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Analisis Penerapan Prinsip <i>Total Quality Management (TQM)</i> di Hotel Singgasana Makassar.....	43
B. Analisis Kinerja Perusahaan di Hotel Singgasana Makassar	46
C. Pembahasan	53
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	57
B. Saran	57
DAFTAR PUSTAKA	59
DAFTAR LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Tingkat Persentase Indeks Kesesuaian Kasar.....	31
Tabel 5.1.	Persentase Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM) untuk Aspek Fokus pada Pelanggan	41
Tabel 5.2.	Persentase Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM) untuk Aspek Perbaikan yang Berkesinambungan.....	42
Tabel 5.3.	Persentase Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM) untuk Aspek Pendidikan dan Pelatihan.....	43
Tabel 5.4.	Persentase Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM) untuk Aspek Pemberdayaan Karyawan	43
Tabel 5.5.	Penilaian Kinerja Hotel Singgasana Makassar dan Perspektif Keuangan.....	46
Tabel 5.6.	Penilaian Kinerja Hotel Singgasana Makassar dan perspektif pelanggan.....	48
Tabel 5.7.	Penilaian Kinerja Hotel Singgasana Makassar dari Perspektif Proses Bisnis Internal.....	49
Tabel 5.7.	Penilaian Kinerja Hotel Singgasana Makassar dari Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan.....	51
Tabel 5.8	Penilaian Kinerja Hotel Singgasana Makassar dengan <i>Balanced Scorecard</i>	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Skema Kerangka Pikir.....	27
Gambar 4.1. Struktur Organisasi di Hotel Singgasana Makassar.....	38

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era globalisasi dewasa ini, kita akan dan telah menghadapi beberapa ciri perdagangan bebas internasional khususnya untuk Negara-negara ASEAN, salah satunya adalah Masyarakat Ekonomi Asia (MEA), yang mulai berlaku sejak 31 Desember 2015. Dengan keadaan ekonomi tersebut ekspor Indonesia harus dapat bersaing dalam pasar internasional sedangkan produk dalam negeri kita harus mampu bersaing dengan produk luar negeri di negara kita sendiri. Oleh karena itu, setiap korporasi suatu negara harus bersaing, mencari, memperluas dan mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada baik pada tingkat domestik, regional maupun tingkat dunia atau internasional. Jika tidak dapat bersaing secara sehat, maka suatu korporasi akan mengalami kemunduran. Hal ini berarti dalam iklim globalisasi ekonomi tersebut kita hanya dapat menciptakan '*competitive advantage*' atau keunggulan daya saing yang tinggi dalam jangka panjang di dalam menghadapi persaingan tingkat dunia. Kualitas menjadi salah satu kunci memenangkan persaingan global saat ini.

Kualitas didefinisikan sebagai keseluruhan ciri-ciri dan karakteristik produk atau jasa yang sesuai dengan kemampuannya memenuhi kebutuhan yang telah ditetapkan. Konsumen seringkali mengedepankan kualitas di atas variabel- variabel lain. Hal ini berarti setiap perusahaan harus mampu menghasilkan produk atau jasa yang semakin berkualitas tinggi (*better quality*), dengan biaya produksi yang ditekan serendah mungkin (*lower cost*), dengan harga produk atau jasa yang layak (*reasonable price*), memiliki keunggulan terhadap mutu yang diminta (*quality in demand*), kegiatan promosi yang lebih

efektif (*more effective*), serta proses pendistribusian produk atau jasa yang semakin cepat kepada pelanggannya.

Upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas, produktivitas, efisiensi dan efektivitas perlu dilakukan secara terencana dan melibatkan partisipasi aktif dari semua unsur terkait dalam perusahaan agar pelaksanaannya dapat berjalan dengan lancar. Maka seorang manajer perusahaan harus lebih bisa meningkatkan kinerja semua unsur yang terkait dalam perusahaan, agar semua kegiatan perusahaan yang telah direncanakan dapat tercapai. Dimulai dari *cleaning service*, satpam, karyawan sampai pimpinan harus memiliki kinerja yang baik. Sehingga dengan begitu semua unsur yang terkait dalam perusahaan tersebut akan menghasilkan suatu sistem kerja yang harmonis. Maka dengan keharmonisan tersebut tujuan perusahaan untuk mendapatkan laba akan tercapai sehingga menghasilkan kinerja keuangan yang baik. Dalam hal ini dibutuhkan suatu sistem pengendalian mutu yang sesuai dengan permasalahan di atas.

Salah satu usaha yang harus dilakukan oleh manajemen dalam meningkatkan efektivitas adalah menentukan arah dan tujuan dari perbaikan produktivitas dan kualitas dimana hal tersebut dilaksanakan selaras dengan arah jangka panjang perusahaan. Arah perbaikan tersebut diformulasikan oleh manajemen ke dalam suatu kebijakan untuk perbaikan proses. Dalam hal ini dibutuhkan suatu sistem pengendalian mutu yang sesuai dengan permasalahan tersebut yaitu *Total Quality Management (TQM)*. “*TQM* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya” (Fandy Tjiptono, 2003: 4).

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk merespon secara tepat setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal. Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama dan berpengaruh positif terhadap peningkatan laba dan daya saing perusahaan. Prinsip *Total Quality Management* dalam pencapaian tujuannya adalah melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus sehingga perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua jalur. Jalur pertama yaitu jalur pasar, yakni perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh semakin besar. Sedangkan jalur kedua yaitu jalur biaya, yakni perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang dan dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat. Demikian jelaslah bahwa implementasi *Total Quality Management* yang efektif akan memiliki pengaruh terhadap kualitas kinerja keuangan yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas, daya saing dan laba suatu perusahaan.

Hotel singgasana merupakan hotel bertaraf bintang empat. Sebagai salah satu hotel terbaik di Makassar, maka fasilitas dan pelayanannya harus terbaik juga agar dapat meningkatkan produktivitas, daya saing dan laba. Berdasarkan Uraian tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang "Penerapan Prinsip-prinsip *Total Quality Management* dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada Hotel Singgasana Makassar".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan tersebut, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah.

1. Bagaimana penerapan *Total Quality Management* Pada Hotel Singgasana Makassar?
2. Bagaimana pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan Pada Hotel Singgasana Makassar?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk Mengetahui Penerapan *Total Quality Management* Pada Hotel Singgasana Makassar
2. Untuk Mengetahui Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan Pada Hotel Singgasana Makassar.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

Diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan sebagai input atau kontribusi bagi manajemen tentang pentingnya penerapan *Total Quality Management* dalam sebuah perusahaan.

2. Manfaat Teoritis

Diharapkan dapat memberikan sumbangan dan dapat memperkaya konsep atau teori yang menyokong perkembangan ilmu pengetahuan akuntansi khususnya mengemu penerapan *Total Quality Management* dalam sebuah Perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. *Total Quality Management (TQM)*

1. Pengertian *Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas. Menurut Hashmi (2004:1), *TQM* adalah filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi (pemasaran, keuangan, desain, rekayasa, produksi, pelayanan konsumen, dsb), terfokus untuk memenuhi keinginan konsumen dan tujuan organisasi.

Menurut Tjiptono dan Diana (2009:4), *TQM* merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Menurut Crosby dalam Chairany dan Lestari (2011:9) *TQM* adalah strategi dan integrasi sistem manajemen untuk meningkatkan kepuasan konsumen, mengutamakan keterlibatan seluruh manajer dan karyawan, serta menggunakan metode kuantitatif. Manajemen Mutu Terpadu sangat populer di lingkungan organisasi profit, khususnya di lingkungan berbagai badan usaha/perusahaan dan industri, yang telah terbukti keberhasilannya dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya masing-masing dalam kondisi bisnis yang kompetitif. Kondisi seperti ini telah mendorong berbagai pihak untuk mempraktekannya di lingkungan organisasi non profit termasuk di lingkungan lembaga pendidikan.

Menurut Nawari (2005:46) Manajemen Mutu Terpadu adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*). Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasikan pula dengan pentahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuai yang berkualitas. Setiap pekerjaan dalam manajemen mutu terpadu harus dilakukan melalui tahapan perencanaan, persiapan (termasuk bahan dan alat), pelaksanaan teknis dengan metode kerja/cara kerja yang efektif dan efisien, untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat.

Menurut Cassio seperti yang dikutip oleh Nawawi (2005 : 127), ia memberi pengertian bahwa "*TQM, a philosophy and set of guiding principles that represent the foundation of a continuously improving organization, include seven broad components*".

- a. *A focus on the customer or user of a product or service, ensuring the customer's need and expectations are satisfied consistently.*
- b. *Active leadership from executives to establish quality as a fundamental value to be incorporated into a company's management philosophy.*
- c. *Quality concept (e.g. statistical process control or computer assisted design, engineering, and manufacturing) that are thoroughly integrated throughout all activities of or a company.*

- d. *A corporate culture, established and reinforced by top executives, that involves all employees in contributing to quality improvement.*
- e. *A focus on employee involvement, teamwork, and training at all levels in order to strengthen employee commitment to continuous quality improvement.*
- f. *An approach to problem solving that is based on continuously gathering, evaluating, and acting on facts and data in a systematic manner.*
- g. *Recognition of suppliers as full partners in quality management process.*

Definisi umum mengenai kualitas dikemukakan oleh empat guru kualitas:

- a. Josep M. Juran, mendefinisikan kualitas sebagai kecocokan untuk pemakaian (*fitness for use*), yang menekankan orientasi pada pemenuhan harapan pelanggan.
- b. Philip B. Crosby, mengemukakan pentingnya melibatkan setiap orang dalam organisasi pada proses, yaitu dengan menekankan kesesuaian individual terhadap persyaratan maupun tuntunan.
- c. W Edwards Deming, penekanan utama adalah perbaikan dan pengukuran kualitas secara terus menerus.
- d. Taguchi, filosofi didasarkan pada premis bahwa biaya dapat diturunkan dengan cara memperbaiki kualitas dan kualitas secara otomatis dapat diperbaiki dengan cara mengurangi variasi dalam produk atau proses. Strategi Taguchi difokuskan pada lossfunction. (Fandy 2009:12-13).

Pada dasarnya *TQM* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa pelanggan puas terhadap barang dan jasa yang diberikan, serta menjamin bahwa tidak ada pihak yang dirugikan (Sallis, 2011: 136). Dari

definisi beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktivitas, dan kinerja lain dalam perusahaan. Menurut Bounds yang dikutip oleh Nasution (2005:24), pada dasarnya konsep *Total Quality Management* mengandung tiga unsur, yaitu:

a. Strategi nilai pelanggan

Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian, pelayanan dan sebagainya.

b. Sistem organisasional

Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.

c. Perbaikan kualitas berkelanjutan

Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara berkelanjutan. Dengan perbaikan kualitas produk berkelanjutan, akan dapat memuaskan pelanggan.

2. Prinsip-prinsip Utama *Total Quality Management (TQM)*

Hensler dan Brunellin yang dikutip oleh Tjiptono (2009:14-15) ada empat prinsip utama dalam *Total Quality Management*. Keempat Prinsip tersebut adalah:

a. Kepuasan Pelanggan

Dalam Total Quality Management, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek termasuk dalam harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (value) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

b. Respek terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan berkualitas, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

c. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas berkualitas berorientasi pada fakta, maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan. Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritasasi (*prioritization*) yakni suatu konsep yang menyatakan bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi yang vital. Kedua, variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan yang Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*), yang terdiri dari langkah - langkah perencanaan, dan melakukan tindakan koreksi terhadap hasil yang diperoleh.

3. Karakteristik *Total Quality Management*

Ada sepuluh karakteristik *TQM* yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005:22) yaitu:

a. Fokus Pada Pelanggan

Pelanggan merupakan sosok yang harus dilayani. Dimana perhatian difokuskan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk setiap

organisasi yang menerapkan *TQM* harus benar-benar mengetahui, mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggannya agar bisa memuaskannya. Dimana produk/jasa yang dibuat atau diberikan haruslah sesuai dengan keinginan para pelanggan.

b. Obsesi terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan *TQM*, obsesi utama suatu perusahaan yaitu meningkatkan kualitas baik itu kualitas produk/jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan kerja dimana kualitas merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan serta dalam menarik konsumen/pelanggan.

c. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ini sangat diperlukan dalam penerapan *TQM*, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

d. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *TQM* dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya

saingnya terdongkrak. 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.

f. Perbaiki Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan prosesproses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, system yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

g. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan *TQM*, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang Terkendali

Dalam *TQM*, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan

tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

i. Kesatuan Tujuan

Agar *TQM* dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Agar dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

4. Manfaat *Total Quality Management*

Ada beberapa keuntungan pengendalian mutu yang digambarkan menurut Chairany dan Lestari (2011:13), antara lain:

- a. Pengendalian mutu memungkinkan untuk membangun mutu di setiap langkah proses produksi demi menghasilkan produk yang 100% bebas cacat.
- b. Pengendalian mutu memungkinkan perusahaan menemukan kesalahan atau kegagalan sebelum akhirnya berubah menjadi musibah bagi perusahaan.
- c. Pengendalian mutu memungkinkan desain produk mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan.

- d. Pengendalian mutu dapat membantu perusahaan menemukan data-data produksi yang salah.
- e. Perbaikan kualitas yang dilakukan oleh perusahaan tidak lain bertujuan untuk meningkatkan penghasilan perusahaan dan tujuan akhirnya adalah untuk meningkatkan laba perusahaan agar perusahaan dapat terus berjalan dan tetap hidup dalam persaingan perdagangan yang semakin ketat saat sekarang ini. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan.

5. Implementasi *TQM* dalam Perusahaan

Menurut Bhat dan Cozzalino yang dikutip oleh Chairany dan Lestari (2011:14) secara garis besar proses implementasi *Total Quality Management (TQM)* mencakup:

- a. Manajemen puncak harus menjadikan *TQM* sebagai prioritas utama organisasi, visi yang jelas dan dapat dicapai, menyusun tujuan yang agresif bagi organisasi dan setiap unit, dan terpenting menunjukkan komitmen terhadap *TQM* melalui aktivitas mereka.
- b. Budaya organisasi harus diubah sehingga setiap orang dan setiap proses menyertakan konsep *TQM*. Organisasi harus diubah paradigmanya, fokus pada konsumen, segala sesuatu yang dikerjakan diselaraskan untuk memenuhi harapan konsumen.
- c. Kelompok kecil dikembangkan pada keseluruhan organisasi untuk memahami kualitas, identifikasi keinginan konsumen, dan mengukur kemajuan dan kualitas. Masing-masing kelompok bertanggung jawab untuk mencapai tujuan mereka sebagai bagian dari tujuan organisasi keseluruhan.

- d. Perubahan dan perbaikan berkelanjutan harus diimplementasikan, dipantau, dan disesuaikan atas dasar hasil analisis pengukuran.
- e. Tahap awal dalam *TQM* implementasi adalah menilai keadaan organisasi yang ada. Jika organisasi terbukti mempunyai kepekaan efektif terhadap lingkungan dan mampu menyukseskan perubahan sebelumnya, *TQM* akan mudah diimplementasikan. Sebaliknya, jika kenyataan yang ada tidak mendukung kondisi awal yang diperlukan, implementasi *TQM* ditunda dan organisasi harus disehatkan sebelum mengawali *TQM*.

B. Kinerja Perusahaan

1. Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Penilaian kinerja keuangan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen agar dapat memenuhi kewajibannya terhadap para penyandang dana dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Sebelum memahami masalah penilaian kinerja lebih jauh, maka ada beberapa pengertian kinerja seperti yang telah dijelaskan oleh Helfert (1996:67) bahwa "Kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen."

Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa kinerja merupakan indikator dari baik buruknya keputusan manajemen dalam pengambilan keputusan. Manajemen dapat berinteraksi dengan lingkungan interen maupun eksteren melalui informasi. Informasi tersebut lebih lanjut dituangkan atau dirangkum dalam laporan keuangan perusahaan.

Pengertian lain tentang kinerja yaitu " Performance adalah ukuran seberapa efisien dan efektif sebuah organisasi atau seorang manajer untuk mencapai berinteraksi dengan lingkungan interen maupun eksteren melalui informasi. Informasi tersebut lebih lanjut dituangkan atau dirangkum dalam laporan keuangan perusahaan.

2. Tujuan Kinerja Perusahaan

Tujuan penilaian kinerja perusahaan menurut Munawir (2000:31) adalah :

- a. Untuk mengetahui tingkat likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memperoleh kewajibannya yang harus segera dipenuhi atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya pada saat ditagih.
- b. Untuk mengetahui tingkat solvabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi baik kewajiban keuangan jangka pendek maupun jangka panjang.
- c. Untuk mengetahui tingkat rentabilitas atau profitabilitas, yaitu menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu.
- d. Untuk mengetahui tingkat stabilitas usaha, yaitu kemampuan perusahaan untuk melakukan usahanya dengan stabil, yang diukur dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan untuk membayar beban bunga atas hutang-hutangnya termasuk membayar kembali pokok hutangnya tepat

pada waktunya serta kemampuan membayar deviden secara teratur kepada para pemegang saham tanpa mengalami hambatan atau krisis keuangan.

3. Pengukuran Kinerja Perusahaan

Dalam kaitannya dengan pengukuran kinerja sebuah perusahaan, terdapat beberapa istilah yang biasa digunakan, antara lain yaitu pengukuran kinerja (performance measurement), ukuran kinerja (performance measure), metrik kinerja (performance metric). Istilah-istilah tersebut seringkali digunakan secara bergantian, namun demikian untuk menghindari kerancuan pemahaman diantara istilah-istilah tersebut, maka perlu diberikan penjelasan mengenai masing-masing perbedaannya. Pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai proses pengkuantifikasian efisiensi dan efektivitas dari tindakan yang lalu. Ukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai sebuah parameter yang digunakan untuk mengkuantifikasi efisiensi dan/atau efektivitas dari tindakan yang lalu. Metrik kinerja adalah definisi dari cakupan, isi dan bagian-bagian komponen dari sebuah ukuran kinerja yang berbasis luas (Neely, 2002: 24).

4. Tujuan dan manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan utama dalam sebuah pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Mulyadi, 2001:420). Pengukuran kinerja menurut Werther dan Davis (1996:342) mempunyai beberapa manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai. Ada sepuluh manfaat dari pengukuran kinerja suatu perusahaan tersebut jika diterapkan dengan baik, yaitu: performance Improvement, yaitu

memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

- a. performance Improvement, yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. Compensation adjustment, yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. Placement decision, yaitu menentukan promosi, transfer, dan demotion.
- d. Training and development needs, yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- e. Carrer planning and development, yaitu memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- f. Staffing process deficiencies, yaitu mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- g. informational inaccuracies and job-design errors, yaitu membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- h. Equal employment opportunity, yaitu menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
- i. External challenges. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lainlainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untukmemberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.

- j. Feedback, yaitu memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

C. Hubungan antara *Total Quality Management* dengan Kinerja Perusahaan

Dalam praktiknya *TQM* sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan. Semakin meningkatnya *TQM* maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, karena di dalam unsur unsur *TQM* diantaranya Fokus pada Pelanggan, obsesi terhadap kualitas, Pendekatan ilmiah, Komitmen jangka panjang, Kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, jika semua unsur itu dilaksanakan secara harmonis maka tujuan perusahaan mendapatkan laba akan tercapai sehingga dapat dilihat bahwa kinerja perusahaan berjalan dengan baik.

Berhubungan tujuan dari *TQM* adalah meningkatkan produktifitas dan menurunkan biaya, sehingga harga jual dapat bersaing dan laba akan meningkat. Seperti yang dikutip oleh Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2003:70) yaitu . “Dalam arti sempit, tujuan *TQM* adalah untuk perbaikan mutu produk, jasa dan proses, dimana mutu tersebut diperoleh dengan tingkat biaya yang paling ekonomis, yang akan berpengaruh pada produktivitas, kepuasan konsumen, pencapaian laba serta kinerja keuangan perusahaan”.

Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa *TQM* berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan, dengan semakin baiknya *TQM* yang diterapkan dalam perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja suatu perusahaan.

D. Penelitian Terdahulu

Berikut ini dijelaskan mengenai penelitian terdahulu yang oleh peneliti dianggap memiliki relevansi dengan penelitian ini.

1. pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Eriyundani 2013 dengan judul Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Laba Perusahaan pada PT Toyota Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap laba perusahaan pada PT Toyota Kalla cabang Cokroaminoto Makassar. Sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Toyota Kalla cabang Cokroaminoto khususnya pada bagian penelitian dan pengembangan (litbang), bagian akuntansi dan keuangan, bagian pemasaran, serta bagian sumber daya manusia. Analisis data yang diperoleh dengan kuesioner diuji dengan menggunakan uji regresi untuk melihat pengaruh *Total Quality Management* terhadap laba perusahaan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa penerapan *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap laba perusahaan. Variabel dependen (laba) mampu dijelaskan oleh variabel independen *TQM* (fokus pada pelanggan, perbaikan system berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan) sebesar 49,2% dan selebihnya 50,8% dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.
2. penelitian yang dilakukan oleh Hadi 2014 dengan judul Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial (studi kasus industri tepung tapioka Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati) Penelitian ini dilatar belakangi adanya inkonsistensi dari penelitian-penelitian terdahulu mengenai

Total Quality Management terhadap kinerja manajerial menimbulkan kesenjangan penelitian (*research gap*). Penelitian ini bertujuan untuk menguji *Total Quality Management* yang meliputi fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta pelibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu metode sampling dengan sampel penelitian berjumlah 75 responden. Metode analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian mendapatkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependennya.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Said Alhudri & Meyzi Heriyanto (2015) Tujuan risetnya adalah untuk menganalisis penerapan Total Quality Management (TQM) pada PT. PLN (Persero) ranting Bangkinang, menganalisis kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) ranting Bangkinang, dan menganalisis pengaruh penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) ranting Bangkinang. Sampel yang digunakan dengan melakukan 48 responden. Variabel yang digunakan yaitu Total Quality Management (TQM) (X) dan kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien korelasi memiliki nilai rendah atau positif, yang berarti bahwa ada pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, nilai determinasi (efek) antara manajemen kualitas total terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Cabang Rangkinang menunjukkan pengaruh yang signifikan dan memiliki tingkat hubungan yang kuat.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Yaser Mansour Almansour 2012 Tujuannya yaitu untuk mengetahui dampak dari penerapannya Total Quality management

terhadap kinerja keuangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Yordania. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen kualitas, keterlibatan pegawai, fokus pelanggan, manajemen berbasis fakta, pengendalian dan monitoring proses, sistem intensif dan pengakuan, dan orientasi perbaikan berkelanjutan. Hasil dari penelitian ini adalah komponen dari Total Quality Management dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja keuangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Yordania.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Nur Azlina 2013 Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara praktik total quality management terhadap kinerja financial pada perusahaan jasa di kota pekanbaru Provinsi Riau. Penelitian ini dilakukan pada 67 perusahaan jasa yang sudah menerapkan praktik Total Quality Management selama lebih dari tiga tahun. Perusahaan itu terdiri dari 33 perusahaan perbankan, 12 perusahaan perhotelan, 16 rumah sakit dan 6 perusahaan telekomunikasi. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode non probability sampling (purposive sample method) sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode langsung. Pengujian data yang digunakan adalah Regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari enam dimensi TQM yang dianalisa hanya variabel fokus pada pelanggan dan manajemen sumber daya manusia yang tidak berpengaruh terhadap kinerja financial, sedangkan yang lainnya yaitu kepemimpinan, proses manajemen, perencanaan strategis serta informasi dan analisis berpengaruh terhadap kinerja financial.
6. Penelitian yang dilakukan oleh G. Emor., J.J. Tinangon., v.z. Tirayoh 2014 Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah Total Quality Management terhadap kinerja manajerial pada PT. Telkom Manado sudah

diterapkan. Hasil penelitian menunjukkan TQM sudah diterapkan di PT. Telkom Manado. Unsur-unsur TQM yang sudah diterapkan pada PT. Telkom Manado yaitu produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Sebaiknya manajemen selalu memperhatikan unsur-unsur TQM dan mempertahankan kinerja manajerial yang telah dicapai oleh perusahaan.

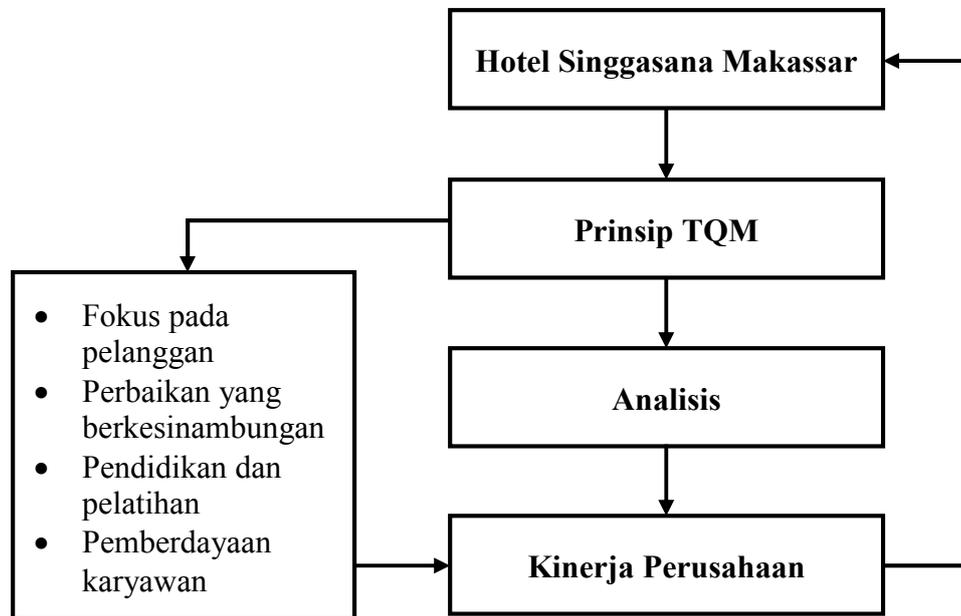
7. Penelitian yang dilakukan oleh Karani, Sharon R 2012 Tujuannya untuk menentukan prinsip-prinsip TQM yang digunakan dalam KWS, untuk mendapatkan efek implementasi TQM terhadap kinerja bisnis organisasi, dan untuk menentukan tantangan dalam pelaksanaan praktik TQM di KWS. Sampel yang digunakan 60 karyawan. Sampel diperoleh dengan menggunakan sampel random. Hasilnya terdapat pengaruh yang signifikan antara kriteria- kriteria TQM terhadap kinerja karyawan.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Musran Munizu 2010 Tujuannya yaitu untuk mengetahui pengaruh penerapan praktik TQM yang terdiri dari kepemimpinan, perencanaan strategi, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia, dan proses terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom (Tbk) cabang Makassar. Sampel yang digunakan 540 karyawan dan 270 karyawan sebagai responden. Sampel diperoleh berdasarkan metode simple random sampling. Variabel yang digunakan terdiri dari atas tujuh variabel TQM yang terdiri atas : kepemimpinan (X1), perencanaan strategi (X2), focus pada pelanggan (X3), informasi dan analisis (X4), manajemen sumber daya manusia (X5), dan manajemen proses (X6) sebagai variabel eksogen. Sedangkan variabel kinerja karyawan (Y) sebagai variabel endogen. studi empiris yang menguji hubungan antara praktik TQM dengan kinerja perusahaan telah banyak dijumpai dalam literature

manajemen operasi. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel praktik TQM yang terdiri atas (1) kepemimpinan; (2) perencanaan strategi; (3) focus pada pelanggan; (4) informasi dan analisis; (5) manajemen sumber daya manusia; dan (6) manajemen proses, mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini merupakan indikasi bahwa derajat meningkat atau menurunnya kinerja karyawan sangat ditentukan oleh variabel-variabel TQM tersebut.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Lubiz H.Z 2008 penelitian ini merupakan penelitian empiris yang bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderating. Sampel atau data yang digunakan oleh penelitian ini diambil dari perusahaan-perusahaan manufaktur di kawasan industri dengan 13 mendistribusikan 165 buah kuisisioner kepada para responden yang tersebar dalam 55 perusahaan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi sederhana sehingga peneliti mampu mendapatkan hasil penelitian, yang mana hasil penelitian ini adalah pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dapat diterima, karena TQM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan hipotesis ke dua yang diukur dengan analisis regresi berganda, menunjukkan bahwa interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis ke dua dalam penelitian ini ditolak.
10. Penelitian yang dilakukan oleh C. Martono & Lena Ellitan 2012 Penelitian C. Martono menguji Pengaruh Implementasi Total Quality Manajemen terhadap Kinerja bisnis perusahaan Manufaktur Menengah dan besar di Jawa timur :

Komitmen Manajemen sebagai Moderator. Hasil di dalam 34 penelitian C. Martono pada analisis datanya menunjukkan bahwa secara simultan praktik-praktik manajemen kualitas yaitu (kepemimpinan, manajemen pemasok, visi dan perencanaan, evaluasi, process control improvement, desain produk, quality system design, partisipasi, imbalan dan pengakuan, education dan training, serta fokus customer) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pendekatan TQM telah lama di kenal dan banyak diterapkan diberbagai organisasi perusahaan, tetapi di Indonesia belum banyak studi empiris yang mengkaji hubungan antara praktik TQM secara komperhensif dan menguji efek moderasi komitmen manajemen. TQM membawa perusahaan ke arah perbaikan yang terus-menerus dan menunjang terciptanya kepuasan pelanggan secara total dan terus-menerus. Proses yang berorientasi pada pelanggan ini menggabungkan praktik-praktik manajemen dasar dengan usaha perbaikan yang sering dipakai, serta peralatan teknik yang handal. Di dalam penelitian C. Martono menggunakan data primer yang sebagian besar diperoleh melalui mail survei. Meskipun telah diuji pengukuran validitas dan reliabilitas, respon yang diberikan mungkin terdapat ketidakseriusan responden dalam menjawab pertanyaan penelitian sehingga dapat menimbulkan bias yang mungkin muncul dan membuat hasil analisis tidak bagus.

E. Kerangka Pikir



Gambar 2.1. Skema Kerangka Pikir

Maksud dari gambar diatas dapat dikemukakan sebagai berikut Dalam penelitian ini, Hotel Singgasana Makassar dijadikan sebagai obyek penelitian. Kemudian melihat bagaimana penerapan *Total Quality management* yang terdiri atas empat unsur penilaian yaitu Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan yang berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan, serta Pemberdayaan karyawan. Dari ke empat unsur tersebut kemudian dianalisis menggunakan metode analisis deskriptif komparatif yaitu dengan membandingkan penerapan prinsip TQM dengan besarnya pendapatan perusahaan setelah melakukan analisis kita dapat melihat pengaruh TQM dalam meningkatkan kinerja perusahaan maka diperoleh hasil penelitian dan sebagai rekomendasi bagi perusahaan.

F. Hipotesis

Berdasarkan masalah pokok yang dikemukakan dapat dirumuskan hipotesis adalah:

1. Diduga bahwa penerapan *Total Quality Management (TQM)* telah diterapkan dengan baik pada Hotel Singgasana Makassar
2. Diduga bahwa penerapan *Total Quality Management (TQM)* yang baik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Perusahaan Pada Hotel Singgasana Makassar.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Lehman dalam A. Muri Yusuf (2014: 62) mengemukakan bahwa penelitian deskriptif kuantitatif adalah salah satu jenis penelitian yang bertujuan mendeskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta dan sifat populasi tertentu, atau mencoba menggambarkan fenomena secara detail.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Hotel Singgasana Makassar Jalan Kajaolalido No. 16 Makassar.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Hotel Singgasana yaitu sebanyak 107 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono 2014). Kriteria pengambilan sampel yaitu: apabila banyaknya subjek atau populasi kurang dari 100, lebih baik diambil semua tetapi, jika jumlah subjek besar, dapat diambil antara 10-15% atau 15-25% atau lebih” (Arikunto, 2010). Berdasarkan kriteria tersebut maka ditentukan sampel penelitian

sebanyak 25% dari populasi sehingga jumlah sampel = $25\% \times 107 = 26,8$ 27 orang.

D. Definisi Operasional

1. *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management (TQM) merupakan teori ilmu manajemen yang mengarahkan pimpinan organisasi dan personilnya untuk melakukan program perbaikan mutu secara berkesinambungan yang terfokus pada pencapaian kepuasan para pelanggan agar dapat meningkatkan kinerja keuangan Hotel SinggasanaMakassar. TQM dinilai dari empat aspek yaitu: (1) fokus pada pelanggan, (2) perbaikan yang berkesinambungan, (3) pendidikan dan pelatihan, dan (4) pemberdayaan karyawan.

2. Kinerja Perusahaan

Kinerja Perusahaan merupakan hasil dari kegiatan manajemen. Parameter yang sering digunakan untuk menilai kinerja suatu perusahaan yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan dimana informasi keuangan diambil dari laporan keuangan. Dalam penelitian ini kinerja perusahaan diukur dengan *Balanced Scorecard*

E. Jenis dan Sumber Data

Penelitian menggunakan dua jenis data untuk yang akan diolah nantinya, adapun jenis dan sumber data tersebut dijelaskan sebagai berikut.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti tanpa ada perantara. Data primer diperoleh melalui angket penerapan prinsip-

prinsip *Total Quality Manajemen* (TQM). Sumber data primer dalam penelitian adalah responden yang merupakan karyawan di Hotel Singgasana Makassar.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung yang berupa catatan atau dokumen yang telah ada. Sumber data sekunder dalam penelitian ini berupa laporan keuangan Hotel Singgasana Makassar.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Metode Angket

Angket yang biasa disebut kuesioner berasal dari bahasa latin: *questionnaire*, yang berarti suatu rangkaian pertanyaan yang berhubungan dengan topik tertentu diberikan kepada sekelompok individu dengan maksud untuk memperoleh data (A. Muri Yusuf, 2014: 199). Dalam penelitian ini, angket digunakan untuk mengumpulkan data terkait penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Manajemen* (TQM) di Hotel Singgasana Makassar. Angket diberikan kepada responden yang merupakan karyawan Hotel Singgasana Makassar.

2. Metode Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen yang dapat diartikan sebagai barang-barang yang tertulis atau tercetak. Sukmadinata (2013: 221), studi dokumenter (*documentary study*) merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik. Dalam penelitian ini, metode dokumentasi

digunakan untuk mengumpulkan data dokumen berupa laporan keuangan untuk menganalisis kinerja keuangan di Hotel Singgasana Makassar.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kuantitatif. Setelah data terkumpul, selanjutnya dihitung persentase dengan menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Arikunto (2010: 246) yaitu sebagai berikut.

$$IKK = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

- IKK : Indeks Kesesuaian Kasar
- n : Jumlah Kode / Jawaban yang sama
- N : Banyaknya objek yang diamati

Tabel 3.1. Tingkat Persentase Indeks Kesesuaian Kasar

Tingkat Persentase	Kualifikasi
76% - 100%	Sesuai
57% - 75%	Cukup Sesuai
40% - 56%	Kurang Sesuai
0% - 39%	Tidak Sesuai

Sumber: Arikunto (2010: 246)

Untuk mengukur kinerja perusahaan pada Hotel Singgasana Makassar, digunakan *Balanced Scorecard* dengan langkah-langkah sebagai berikut.

1. Financial Perspective

Ukuran-ukuran yang digunakan dalam financial perspective adalah sebagai berikut:

- a. Return on Equity (ROE) Rumus yang digunakan: $\frac{\text{Net income}}{\text{Net worth}}$ ROE
- b. Return On Investment (ROI) Rumus yang digunakan adalah: $\frac{\text{Net income}}{\text{Total asset}}$ ROI
- c. Total Asset Turn Over (TATO) Rumus yang digunakan adalah: $\frac{\text{Sales}}{\text{Tatal asset}}$ TATO
- d. Profit Margin On Sales (Net Profit Margin) Rumus yang digunakan adalah: $\frac{\text{Net Profit}}{\text{Sales}}$ Net Profit Margin
- e. Sales Growth (SG) Sales growth mengukur kemampuan badan usaha untuk meningkatkan penjualan dari tahun ke tahun. Bila sales growth terus meningkat maka akan semakin baik, ini berarti produk yang dihasilkan oleh badan usaha semakin diminati konsumen.
- f. Return On Asset (ROA) Rasio ini mengukur tingkat keuntungan dari investasi sebelum pajak. $\frac{\text{Net Income}}{\text{Net worth}}$ ROA
- g. Residual Income. Residual Income = laba - (activa untuk memperoleh laba x Rate of return yang diharapkan dari activa)
- h. Economic Value Added (EVA) Nilai tambah ekonomis (EVA) adalah suatu konsep serupa namun memiliki cara pandang yang berbeda dalam biaya dan investasi

Menghitung EVA dengan rumus:

$$EVA = NOPAT - CapitalCharges$$

1. Customer Perspective

Pengukuran yang dilakukan pada perspektif pelanggan adalah:

- a. Customer Acquisition.
- b. Customer Retention
- c. On Time Delivery
- d. Number of Complaints
- e. Sales Return
- f. Customer Satisfaction

2. Internal Business Process perspective Pengukuran yang dilakukan untuk perspektif proses bisnis internal adalah:

- a. Supplier Lead Time Merupakan waktu rata-rata yang diperlukan supplier untuk mengirimkan barang yang dipesan.
- b. .Part Per-million Defect Rate. Tujuan menentukan pengukuran ini adalah untuk mengetahui tingkat kerusakan produk badan usaha bila dibandingkan dengan produksi keseluruhan badan usaha.
- c. Fleksibilitas Waktu set-up,down time ,pengalaman operator,kapasitas mesin,aktifitas pemeliharaan,kesiapan peralatan,disamping itu juga ada factor keamanan yang perlu diperhatikan baik jumlah kecelakaan dalam proses produksi maupun dampak dari kecelakaan tersebut yang harus dikendalikan.

3. Learning and Growth Perspective.

a. Employee Productivity

Rumus untuk employe productivity adalah menggunakan out put per labour hour.Rasio ini diperhatikan karena dengan peningkatan rasio ini maka biaya akan di tekan.Perlu juga diperhatikan apabila rasio ini sangat tinggi

dikhawatirkan produk selesai dengan cepat tetapi banyak yang rusak, hal ini menimbulkan kerugian bagi badan usaha yaitu banyaknya produk cacat.

- b. **Employee Turn Over** Tujuan pengukuran ini adalah menemukan tingkat kestabilan tenaga kerja. Turn over ini diukur dengan membandingkan antara number of total separation dikurangi unavoidable separation dengan average number of employees.
- c. **Absenteism**. Yang dimaksud dengan absenteism adalah frekuensi waktu kerja akibat karyawan tidak bekerja. Faktor ini menduduki tempat yang pertama terhadap pelanggaran peraturan diantara beberapa factor yang lain. Adapun untuk menghitung tingkat absensi menurut Suad husnan(1995:34) adalah :

$$\text{Tingkat absensi} = \frac{A}{B+C}$$

Keterangan:

A : Hari kerja yang hilang

B : Hari karyawan bekerja

C : Hari karyawan tidak bekerja.

Kemudian untuk lebih jelasnya absensi tersebut dapat diperinci, misalnya berapa persen karyawan yang tidak masuk kerja karena alpha dan sakit. Berikut ini tentang dua hal tersebut:

1. Alpha.

2. Sakit

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Profil Hotel Singgasana Makassar

Singgasana hotel Makassar dimulai dibangun pada tahun 1980 dengan nama Marannu Paviliun. dengan luas 1683 M². Kemudian pada tahun 1983 pembangunan hotel ke dua dengan nama Marannu City Hotel Makassar dengan luas bangunan 6629 M². Tahun 1990 pemabngunan hotel ke tiga Marannu Tower Hotel seluas 3554 M². Saat ini Hotel Singgasana Makassar memiliki luas area 12000 M². Yang diapit oleh Jl. Thamrin, Jl. Kajaolalido dan Jl. Usman Djafar serta Jl. Sultan Hasanuddin. Dengan konsep hotel bisnis dengan nama perusahaan PT Marannu City Hotel dan Tower. Pada tahun 2006 nama Marannu diganti menjadi Hotel Singgasana Makassar, dibawah Management Singgasana Hotel dan *Tower Resort's (Anniversary Hotel)*.

Adapun fasilitas Hotel Singgasana Makassar adalah sebagai berikut :

1. Kamar Hotel sebanyak 195

Terdapat 195 kamar dengan jumlah 14 lantai 18 kamar setiap lantai dengan tipe kamar:

- a. *Deluxe* : 116 kamar
- b. *Executive Deluxe* : 68 Kamar
- c. *Executive Suite*: 10 Kamar
- d. *President Suite*: 1 Kamar

2. *Restaurant*

3. Ruangan *Meeting*

4. Kolam renang dan area Spa

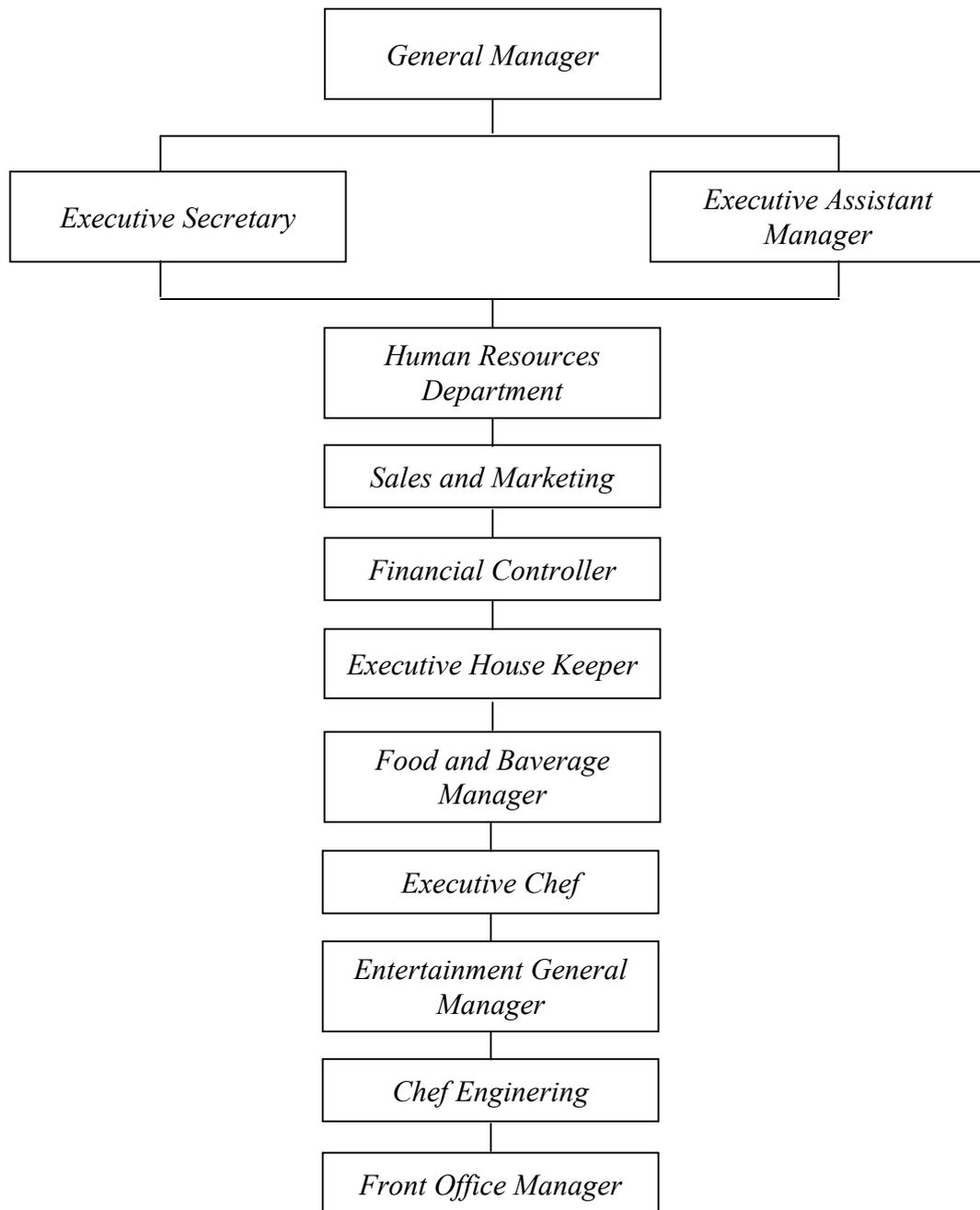
B. Struktur Organisasi

Dalam mengelola aktivitas usaha jasa perhotelan, diperlukan suatu manajemen yang dinamis dan kompetitif agar perusahaan dapat mencapai tujuannya yaitu efisien dalam arti bahwa dari segi biayanya, waktu dan tenaga kerja yang dilibatkan, tidak terjadi pemborosan serta efektif dalam arti bahwa faktor produksinya yang bekerja dalam organisasi dapat menciptakan hubungan kerja yang baik diantara para personilnya.

Organisasi adalah suatu bentuk persekutuan yang terdiri dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dan pengertian diatas, dapat dikatakan bahwa hotel adalah suatu organisasi yang berbentuk komersial atau mencari keuntungan. Dimana untuk mendukung kelancaran operasional hotel, sangatlah diperlukan dukungan organisasi yang baik serta struktur organisasi jelas. Struktur organisasi adalah merupakan alat kontrol bagi segala kegiatan perusahaan dan sebagai alat pemersatu fungsi-fungsi dalam perusahaan.

Pada dasarnya susunan organisasi hotel manapun mempunyai banyak kesamaan karena setiap hotel mempunyai pelayanan pokok yang sama yaitu pelayanan penginapan, makan dan minum. Tetapi bentuk ini berbeda dengan bentuk struktur organisasi non hotel. Bentuk organisasi antarsesama hotelpun dapat berbeda Hal ini dapat disebabkan karena adanya perbedaan-perbedaan yang antara lain tipe atau jenis hotel, ukuran besar atau kecilnya hotel dan sistem manajemen hotel.

Untuk lebih jelasnya struktur organisasi perusahaan dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Hotel Singgasana Makassar

C. Uraian Tugas Dan Tanggung Jawab

Pembagian uraian tugas dan tanggung jawab pada Hotel Singgasana di Makassar adalah sebagai berikut:

1. *General Manager*

Fungsi, wewenang dan tanggung jawab *General Manager* adalah sebagai pemimpin utama dalam hotel yang bertugas memberikan arahan serta mengawasi pelaksanaan seluruh kegiatan dilapangan baik menyangkut operasional hotel itu sendiri maupun sistem pelaporan dan hal-hal administrative lainnya sekaligus sebagai pengambil keputusan. *General Manager* bertanggungjawab kepada pihak pemegang saham Hotel Singgasana di Kota Makassar.

2. *Executive Secretary*

Executive Secretary bertugas membantu *General Manager* khususnya dalam hal administrasi. *Secretary* juga bertugas menemani/mendampingi *General Manager* di saat tugas-tugas eksteren yang bertanggungjawab terhadap *General Manager*.

3. *Executive Assistant Manager*

Tugas, wewenang dan tanggungjawab *Executive Assistant Manager* adalah:

- a. Menjalankan perintah yang di sampaikan oleh *General Manager* dan selanjutnya meneruskan kepada *Manager*.
- b. *Executive Assistant Manager*, bertanggungjawab kepada *General Manager*
- c. Menyampaikan laporan yang dibuat oleh para *Manager*.

- d. Mengambil alih tugas *General Manager* apabila sewaktu-waktu *General Manager* berhalangan.

4. *Human Resources Departement*

Human Resources Departement merupakan bagian yang bertanggung-jawab dalam hal ini seperti pelatihan karyawan, bagian administrasi yang bertanggungjawab atas segala urusan yang berhubungan dengan tata administrasi hotel, dan bertanggungjawab terhadap keseluruhan keamanan hotel. Bagian ini merupakan bagian yang sangat penting pada hotel karena merupakan bagian pengembangan karyawan pada hotel.

5. *Sales and Marketing Department*

Bagian ini adalah divisi yang khusus mengkonsentrasikan diri pada bidang pemasaran dan penjualan yang mana tugas dan tanggung-jawabnya adalah melakukan kontrak dengan para relasi yang sudah lama dan akan menggunakan jasa hotel. Memastikan penjualan kamar memenuhi target, menggiatkan program promosi, baik kamar maupun makanan/minuman dan konvensi lainnya. Juga bertanggungjawab dalam mempertahankan hubungan dengan para pelanggan. Mengatur pelaksanaan proses pemasaran seperti iklan, dan penawaran-penawaran serta menciptakan hubungan-hubungan baru. Mengorganisasi pelaksanaan even tertentu di hotel dan melakukan evaluasi terhadap performa produk yang dimiliki oleh hotel.

6. *Financial Controller*

Tugas dan tanggungjawab bagian *Financial Controller* yaitu.

- a. Mencatat transaksi keuangan setiap hari.

- b. Membuat laporan keuangan setiap bulan dan setiap tahun, kemudian di sampaikan kepada pimpinan hotel.

7. *Executive House Keeper*

Sesuai dengan namanya, bagian tata graha (*House Keeper*) bertugas menata rumah dalam arti mengatur peral menjaga kebersihan, agar hotel tampak rapi, bersih, menarik dan menyenangkan. Bagian ini mempunyai tugas dan tanggungjawab antara lain mengkoordinir pelaksanaan persiapan kamar yang meliputi perlengkapan, kerapihan, kebersihan dan kenyamanan guna memastikan pelayanan maksimal yang diberikan kepada tamu. Selain itu tugasnya juga meliputi bunatu atau pencucian dan penyetrikaan, penggantianseprai dikamar, kebersihan *area public* dan pengontrolan pemakaian mini bar di kamar oleh tamu.

8. *Food and Beverage Department*

Bagian ini bertanggungjawab atas operasional pada visi makanan dan minuman yang meliputi kegiatan di *restaurant*, *room service*, konvensi seperti pesta, seminar, ulang tahun, show, dan lain-lain. Juga turut dalam pelaksanaan tugas di dapur yang meliputi *main kitchen* dan *pastry* serta ruang makan karyawan atau *employe dining room*, selain itu tugasnya juga meliputi bagian *entertainment* seperti bar, karaoke, dan diskotik.

9. *Executive Chef*

Bagian ini bertanggungjawab terhadap seluruh makanan yang disajikan pada Hotel Singgasana, mulai dari masakan Indonesia, Chinese, dan masakan Eropa, semuanya dikerjakan oleh tenaga-tenaga yang ahli pada bidangnya.

10. *Entertainment General Manager*

Entertainment General Manager berfungsi untuk bertanggung jawab terhadap kegiatan hiburan yang diberikan oleh Hotel Singgasana.

11. *Chief Engineering*

Bagian ini bertanggung jawab terhadap pelaksanaan perbaikan dan perawatan perlengkapan yang ada di kamar dan peralatan, mesin-mesin, computer, audio visual, pendingin dan alat elektronik lainnya yang ada di seluruh hotel serta cat hotel yang sering mengalami perubahan sesuai event yang sedang dilaksanakan.

12. *Front Office Manager*

Front Office Manager memiliki tugas dan tanggungjawab seperti berikut:

- a. Menjual kamar, tugas ini antara lain menerima pemesanan kamar, menangani tamu yang tanpa pemesan kamar, melaksanakan pendaftaran, dan penentuan kamar.
- b. Memberikan informasi tentang pelayanan hotel.
- c. Mengkoordinir pelayanan tamu, antara lain sebagai penghubung antara bagian-bagian di hotel menangani berbagai masalah dan keluhan tamu.
- d. Menyusun laporan status kamar dan mengkoordinasikan penjualan kamar dengan bagian *house keeping*.
- e. Menyelenggarakan pembayaran tamu.
- f. Menyusun riwayat kunjungan tamu antara lain melakukan pencatatan data-data individu untuk kunjungan akan datang, dan menyelenggarakan arsip kartu riwayat kunjungan tamu.
- g. Menangani *telephone switch board*, telex, dan telegram.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Penerapan Prinsip *Total Quality Management* (TQM) di Hotel Singgasana Makassar

Penerapan *Total Quality Management* di Hotel Singgasana Makassar ditinjau dalam empat aspek yaitu (1) fokus pada pelanggan, (2) perbaikan yang berkesinambungan, (3) pendidikan dan pelatihan, dan (4) pemberdayaan karyawan. Kesesuaian keempat aspek tersebut dengan yang diterapkan di Hotel Singgasana Makassar diukur melalui rata-rata persentase kesesuaian dari hasil angket *total quality management* yang diisi oleh 27 karyawan yang bekerja di Hotel Singgasana Makassar.

1. Fokus pada Pelanggan

Rekapitulasi hasil angket *Total Quality Management* (TQM) untuk aspek fokus pada pelanggan ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 5.1. Persentase Penerapan *Total Quality Management* (TQM) untuk Aspek Fokus pada Pelanggan

Item Pernyataan	Frekuensi Responden Yang Menjawab Setuju	Persentase (%)
Item1	27	100,00
Item2	25	92,59
Item3	22	81,48
Item4	25	92,59
Item5	18	66,67
Rata-rata		86,67

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel 5.1 diketahui bahwa persentase penerapan *Total Quality Management* (TQM) untuk aspek fokus pada pelanggan di Hotel

Singgasana Makassar adalah sebesar 86,67%. Mengacu kepada indeks kesesuaian, nilai tersebut masuk dalam kategori “sesuai”. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa prinsip TQM untuk aspek fokus pada pelanggan telah diterapkan dengan baik di Hotel Singgasana Makassar.

2. Perbaikan yang Berkesinambungan

Rekapitulasi hasil angket *Total Quality Management* (TQM) untuk aspek perbaikan yang berkesinambungan ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 5.2. Persentase Penerapan *Total Quality Management* (TQM) untuk Aspek Perbaikan yang Berkesinambungan

Item Pernyataan	Frekuensi Responden Yang Menjawab Setuju	Persentase (%)
Item 6	26	96,30
Item 7	21	77,78
Rata-rata		87,04

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa persentase penerapan *Total Quality Management* (TQM) untuk aspek perbaikan yang berkesinambungan di Hotel Singgasana Makassar adalah sebesar 87,04%. Mengacu kepada indeks kesesuaian, nilai tersebut masuk dalam kategori “sesuai”. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa prinsip TQM untuk aspek perbaikan yang berkesinambungan telah diterapkan dengan baik di Hotel Singgasana Makassar.

3. Pendidikan dan Pelatihan

Rekapitulasi hasil angket *Total Quality Management* (TQM) untuk aspek pendidikan dan pelatihan ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 5.3. Persentase Penerapan *Total Quality Management* (TQM) untuk Aspek Pendidikan dan Pelatihan

Item Pernyataan	Frekuensi Responden Yang Menjawab Setuju	Persentase (%)
Item 8	22	81,48
Item 9	22	81,48
Item 10	20	74,07
Item 11	20	74,07
Rata-rata		77,78

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa persentase penerapan *Total Quality Management* (TQM) untuk aspek pendidikan dan pelatihan di Hotel Singgasana Makassar adalah sebesar 77,78%. Mengacu kepada indeks kesesuaian, nilai tersebut masuk dalam kategori “sesuai”. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa prinsip TQM untuk aspek pendidikan dan pelatihan telah diterapkan dengan baik di Hotel Singgasana Makassar.

4. Pemberdayaan Karyawan

Rekapitulasi hasil angket *Total Quality Management* (TQM) untuk aspek pemberdayaan karyawan ditampilkan pada tabel 5.4 berikut.

Tabel 5.4. Persentase Penerapan *Total Quality Management* (TQM) untuk Aspek Pemberdayaan Karyawan

Item Pernyataan	Frekuensi Responden Yang Menjawab Setuju	Persentase (%)
Item 12	21	77,78
Item 13	21	77,78
Item 14	16	59,26
Item 15	19	70,37
Item 16	19	70,37
Rata-rata		71,11

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa persentase penerapan *Total Quality Management* (TQM) untuk aspek pemberdayaan karyawan di Hotel Singgasana Makassar adalah sebesar 71,11%. Mengacu kepada indeks kesesuaian, nilai tersebut masuk dalam kategori “cukup sesuai”. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa prinsip TQM untuk aspek pemberdayaan karyawan telah diterapkan dengan cukup baik di Hotel Singgasana Makassar.

B. Analisis Kinerja Perusahaan di Hotel Singgasana Makassar

Analisis kinerja perusahaan di hotel singgasana Makassar dilakukan dengan menghitung nilai *Balanced Scorecard* :

1. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Kinerja Singgasana Hotel Makassar dalam mencapai sasaran dari perspektif keuangan seperti pertumbuhan pendapatan meningkatkan *Gross Operating Profit (GOP)* dan meningkatkan keuntungan perusahaan 2016 – 2017 mengalami peningkatan

Tabel 5.5. Penilaian Kinerja Hotel Singgasana Makassar dari perspektif keuangan

TOLAK UKUR STRATEGIS	PERTUMBUHAN HASIL YANG DICAPAI		SKALA SKOR PENILAIAN	HASIL PENILAIAN
	2015-2016	2016-2017		
Pertumbuhan Pendapatan	15,620 %	17,350%	4 = >20% 3 = 16% - 20% 2 = 11% - 15% 1 = ≤ 10%	3 (BAIK)

<i>Gross Operating Profit (GOP)</i>	17,756 %	16,076%	4 = >20% 3 = 16% - 20% 2 = 11% - 15% 1 = ≤ 10%	3 (BAIK)
<i>Net Profit Margin (NPM)</i>	23,790 %	23,407%	4 = >20% 3 = 16% - 20% 2 = 11% - 15% 1 = ≤ 10%	4 (SANGAT BAIK)
Skor yang dicapai				10
Total Skor				12
Skor Kinerja Perusahaan				83,333%
Kesimpulan				Sangat Baik

Sumber : Pengolahan data, 2016

Tabel di atas menunjukkan bahwa kualitas Kinerja Hotel Singgasana Makassar secara keseluruhan berdasarkan penilaian dari perspektif keuangan (finansial) dapat mencapai nilai 83,333%. Pencapaian nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja Hotel Singgasana Makassar dalam mencapai sasaran strategis dalam perspektif keuangan (finansial) pada tahun 2015-2017 adalah sangat baik.

2. Perspektif Pelanggan

Kinerja Singgasana Hotel Makassar dalam mencapai sasaran strategis dari perspektif pelanggan seperti meningkatkan kepuasan, retensi, dan akuisisi pelanggan pada tahun 2015-2017 mengalami peningkatan.

Tabel 5.6. Penilaian Kinerja Hotel Singgasana Makassar dan Perspektif Pelanggan

TOLAK UKUR STRATEGIS	PERTUMBUHAN HASIL YANG DICAPAI		SKALA SKOR PENILAIAN	HASIL PENILAIAN
	2015-2016	2016-2017		
Kepuasan Pelanggan	<i>Good</i>	<i>Good</i>	4 = <i>Excellent</i> 3 = <i>Good</i> 2 = <i>Fair</i> 1 = <i>Poor</i>	3 (BAIK)
Refensi Pelanggan	23,903%	26,330%	4 = 76% -100% 3 = 51% -75% 2 = 26% -50% 1 = ≤ 25%	2 (CUKUP BAIK)
Akuisisi Pelanggan	5,101%	6,664%	4 = >8% 3 = 6%-8% 2 = 3% - 5% 1 = ≤ 2%	3 (BAIK)
Skor yang dicapai				8
Total Skor				12
Skor Kinerja Perusahaan				66,667%
Kesimpulan				Baik

Sumber : Pengolahan Data, 2016

Kualitas kinerja Hotel Singgasana Makassar secara keseluruhan berdasarkan penilaian dari perspektif pelanggan dapat mencapai nilai 66,667%. Pencapaian nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja Hotel Singgasana Makassar dalam mencapai sasaran strategis dalam perspektif pelanggan pada

tahun 2015 – 2017 adalah baik. Kinerja yang baik menjadikan pelanggan dapat bertahan dan menjadi pelanggan loyal.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja Hotel Singgasana Makassar dalam mencapai sasaran strategis dari perspektif proses bisnis internal seperti meningkatkan pelayanan, proses manajemen pelanggan dengan memperdalam hubungan dengan pelanggan, dan meningkatkan inovasi produk pada tahun 2015 – 2017 mengalami perbaikan.

Tabel 5.7. Penilaian Kinerja Hotel Singgasana Makassar dari Perspektif Proses Bisnis Internal

TOLAK UKUR STRATEGIS	TARGET	REALISASI			SKALA SKOR PENILAIAN	HASIL PENILAIAN
		2015	2016	2017		
Proses Pelayanan	Maks. 24 Jam	24 Jam	24 Jam	24 Jam	4 = 24 Jam 3 = 17 – 24 Jam 2 = 9 – 16 Jam 1 = ≤8 Jam	4 (Sangat Baik)
Proses Manajemen Pelanggan	Customer Gathering minimal 4 kali dalam setahun	4 Kali	4 Kali	4 Kali	4 = >6 kali 3 = 5-6 kali 2 = 3-4 kali 1 = 1-2 kali	2 (Cukup Baik)
Proses Inovasi	2 inovasi dalam setahun	Lebih dari 2	Lebih dari 2	Lebih dari 2	4 = >4 inovasi 3 = 3-4 inovasi 2 = 1-2 inovasi 1 = tidak ada	3 (Baik)

					inovasi	
Skor Yang Dicapai						9
Total Skor						12
Skor Kinerja Perusahaan						75%
Kesimpulan						Baik

Sumber : Pengolahan Data, 2016

Kualitas kinerja Hotel Singgasana Makassar secara keseluruhan berdasarkan penialain perspektif proses bisnis internal dapat mencapai nilai 75%. Pencapaian nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja Hotel Singgasana Makassar dalam mencapai sasaran strategis dalam perspektif poses bisnis internal pada tahun 2015-2017 adalah "Baik".

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Penilaian kinerja Hotel Singgasana Makassar dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang tersebut menunjukkan bahwa kinerja Hotel Singgasana Makassar dalam mencapai sasaran strategis dalam perspektif proses bisnis internal pada tahun 2015-2017 adalah baik.

Tabel 5.7 Penilaian Kinerja Hotel Singgasana Makassar dari perspektif pembelajaran & pertumbuhan

TOLAK UKUR STRATEGIS	PERTUMBUHAN HASIL YANG DICAPAI		SKALA SKOR PENILAIAN	HASIL PENILAIAN
	2015-2016	2016-2017		
Pelatihan Karyawan	7,160%	(2,600%)	4 = >15% 3 = 11%-15% 2= 6%-10%	1 (KURANG BAIK)

			1 = ≤10%	
Produktivitas Karyawan	13,252%	19,562%	4 = >30% 3 = 21% -30% 2= 11% -20% 1 = ≤ 10%	2 (CUKUP BAIK)
<i>Turn Over</i> Karyawan	(50,794%)	(66,129%)	4 = >95% 3 = 86%-95% 2= 76% - 85% 1 = ≤ 75%	1 (KURANG BAIK)
Skor yang dicapai				4
Total Skor				12
Skor Kinerja Perusahaan				33,333%
Kesimpulan				Cukup Baik

Sumber : Pengolahan Data, 2016

Kualitas kinerja Hotel Singgasana Makassar dalam mencapai sasaran strategis dari perspektif pembelajaran & pertumbuhan seperti meningkatkan pelatihan karyawan, meningkatkan produktivitas karyawan, dan meningkatkan kepuasan karyawan pada tahun 2015-2017 secara keseluruhan mencapai nilai 33,333%. Pencapaian nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja Hotel Singgasana Makassar dalam mencapai sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tahun 2015-2017 adalah "Cukup Baik".

5. Pengukuran Kinerja Hotel Singgasana Makassar dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Tahun 2015-2017

Hasil pengukuran Kinerja perusahaan secara keseluruhan dilakukan dengan menjumlah hasil pencapaian nilai dari setiap perspektif *Balanced Scorecard*. Hasil perhitungan adalah sebagai berikut :

Tabel 5.8. Penilaian Kinerja Hotel Singgasana Makassar dengan *Balanced Scorecard*

Perspektif	Hasil Yang Dicapai	Kriteria
Perspektif Keuangan (finansial)	83,333%	Sangat Baik
Perspektif Pelanggan	66,667%	Baik
Perspektif Proses Bisnis Internal	75%	Baik
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	33,333%	Cukup Baik
Rata rata Hasil Yang Dicapai	64,583%	Baik

Sumber : Pengolahan Data 2016

Berdasarkan Hasil penelitian dan perhitungan dalam *Balanced Scorecard* yang ditunjukkan pada tabel diatas, diperoleh hasil bahwa kinerja Hotel Singgasana Makassar secara keseluruhan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* mencapai nilai 64,583%. Pencapaian nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja Hotel Singgasana Makassar pada tahun 2015-2017 memiliki kinerja yang "Baik".

C. Pembahasan

1. Penerapan Prinsip *Total Quality Management* (TQM) di Hotel Singgasana Makassar

Total Quality Management yang ditinjau dari empat aspek yaitu (a) fokus pada pelanggan, (b) perbaikan yang berkesinambungan, (c) pendidikan dan pelatihan, dan (d) pemberdayaan karyawan, telah diterapkan dengan baik di Hotel Singgasana Makassar. Hal ini terindikasi dari indeks kesesuaian dimana untuk aspek pertama sebesar 86,67%, aspek kedua sebesar 87,04%, aspek ketiga 77,78%, dan aspek keempat 71,11% yang secara umum mencapai kategori “sesuai”.

Hotel Singgasana Makassar telah melakukan langkah-langkah yang tepat dan sesuai permintaan pasar. Penerapan karakteristik fokus pada pelanggan di dunia perhotelan sudah dilakukan sesuai dengan *International Standard Organization* ialah top manajemen harus menjamin keinginan pelanggan yang ditetapkan dan dipenuhinya tujuan meningkatkan kepuasan pelanggan. Karakteristik Perhotelan dalam membentuk fokus pelanggan yaitu:

- a. Visi, komitmen dan suasana.
- b. Penjajaran dengan pelanggan.
- c. Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan para pelanggannya
- d. Memanfaatkan informasi dari pelanggan.
- e. Dalam mendekati para pelanggan berdasarkan pendekatan TQM, tidak cukup apabila Hotel Singgasana Makassar hanya pasif dan menunggu umpan balik yang disampaikan oleh pelanggannya.

- f. Hotel Singgasana Makassar telah melakukan pemberdayaan pegawai sebagai profesional yang memiliki kemampuan melakukan hal-hal yang dianggap perlu dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan.

Keenam karakteristik tersebut oleh Hotel Singgasana Makassar digunakan sebagai pedoman dan membentuk fokus pada pelanggan. Pada tahap awal setiap perusahaan perlu melakukan analisis diri. Dalam analisis ini akan ditentukan karakteristik mana yang sudah dan belum ada dalam perusahaan. Perusahaan perlu mewujudkan karakteristik yang belum ada tersebut sehingga fokus pada pelanggan dapat terbentuk. Adapun untuk kepuasan pelanggan diarahkan ke sisi harga (biaya) dan kualitas pelayanan.

Dalam melakukan perbaikan secara berkesinambungan, setiap produk dan atau jasa yang dihasilkan Hotel Singgasana Makassar dengan memanfaatkan proses-proses tertentu dikelola dalam suatu sistem atau lingkungan. Sistem tersebut selalu diperbaiki secara terus menerus pada semua bagian tanpa menunggu permasalahan yang muncul sehingga kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat. Pihak manajemen Hotel Singgasana Makassar melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku di Hotel Singgasana Makassar adalah PDSA (*Plan-Do-Study-Act*) yang terdiri dari langkah-langkah:

- a. Membentuk dewan kualitas.
- b. Menyusun pernyataan tanggung jawab dewan kualitas.
- c. Membangun infrastruktur yang diperlukan.

Kegiatan perbaikan berkesinambungan dengan berdasarkan partisipasi semua pegawai di Hotel Singgasana Makassar melalui wadah CIT (*Continual Improvement Team*) dan III (*Individual Improvement Idea*). CIT dan III

mengembangkan dan merumuskan ide atau gagasan inovasinya berpedoman kepada ISO 9001 : 2008 tentang Pedoman Perbaikan Mutu Berkelanjutan dan Inovasi di dunia perhotelan. Pedoman ini digunakan sebagai acuan kegiatan perbaikan dan inovasi yang terstruktur dan sistematis guna meningkatkan mutu proses maupun hasil kerja.

Mengenai pendidikan dan pelatihan pegawai, Hotel Singgasana Makassar sangat memperhatikan kualitas pegawai untuk meningkatkan kemampuan dalam mengemban tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini dibuktikan dengan diadakannya evaluasi tiap bulan terhadap pegawai dan diberikan pelatihan dalam skala periode tertentu dengan harapan agar pegawai dapat memberikan ide-ide baru atau inovasi untuk mengembangkan bisnis perusahaan.

Hotel Singgasana Makassar memiliki satu visi dan misi untuk menyatukan gerak langkah pegawainya dalam mencapai tujuan. Seluruh pegawai Hotel Singgasana Makassar harus memiliki misi yang sama sehingga akan terjadi kesamaan gerak menuju tercapainya misi dan terjalinnya kerjasama tim yang kuat antar pegawai.

Pihak Hotel Singgasana Makassar berusaha menghindari ketidaksamaan misi antara perusahaan dengan pegawai. Perusahaan memiliki misi mengejar keuntungan sebesar-besarnya sedangkan pegawai mempunyai misi mencari gaji, jabatan dan penghargaan setinggi-tingginya. Kondisi ini dapat membuat perusahaan hancur dengan sendirinya, dan untuk menghindari hal tersebut, masing-masing harus menyadari tujuan perusahaan. Upaya untuk mensinergikan misi perusahaan dengan misi pegawainya senantiasa dilakukan di Hotel Singgasana Makassar untuk mencapai kesamaan tujuan agar semua langkah dapat seiring

dan sejalan. Upaya yang dilakukan adalah membentuk tim kerja yang solid sehingga menciptakan suasana yang kondusif bagi para pegawai.

2. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan Hotel Singgasana Makassar

Kinerja Perusahaan pada tahun 2016 di Hotel Singgasana Makassar diukur dengan *Balanced Scorecard* Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai *Balanced Scorecard* mencapai nilai 64,583%. Nilai tersebut positif yang berarti bahwa tingkat pengembalian yang dihasilkan lebih besar daripada biaya modalnya dengan kata lain aktivitas operasional yang dilakukan Hotel Singgasana Makassar berhasil memberikan nilai tambah bagi keuangan Hotel Singgasana Makassar Dengan kata lain, prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) yang telah diterapkan Hotel Singgasana Makassar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan Hotel Singgasana Makassar.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Prinsip *Total Quality Management* (TQM) telah diterapkan dengan baik di Hotel Singgasana Makassar. Hal tersebut dinilai berdasarkan indeks kesesuaian *Total Quality Management* (TQM) dari empat aspek yaitu: (a) fokus pada pelanggan dengan indeks kesesuaian 86,67%, (b) perbaikan yang berkesinambungan dengan indeks kesesuaian 87,04%, (c) pendidikan dan pelatihan dengan indeks kesesuaian 77,78%, dan (d) pemberdayaan karyawan dengan indeks kesesuaian 71,11%.
2. Penerapan prinsip *Total Quality Management* (TQM) di Hotel Singgasana Makassar berdampak positif terhadap kinerja perusahaan Hotel Singgasana Makassar. Hal tersebut ditunjukkan dari nilai *Balanced Scorecard* sebesar 64,583% yang berarti bahwa strategi manajemen yang diterapkan memberikan Pengaruh pada kinerja Perusahaan Hotel Singgasana Makassar.

B. Saran

Adapun saran yang dapat penulis kemukakan adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan: hendaknya dilakukan pengoptimalan penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) agar kinerja perusahaan hotel dapat lebih ditingkatkan.

2. Bagi peneliti lain: hendaknya dilakukan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh *Total Quality Management* (TQM) pada perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Salemba Empat.
- Chairany, Nurul & Wahyuni Lestari P. 2011. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepemimpinan dan Perilaku Produktif Karyawan*. Skripsi, Tidak Diterbitkan. Makassar: FT Universitas Hasanuddin.
- Eryundani, 2013. *Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Laba Perusahaan Pada PT Toyota Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar*. Skripsi, Tidak Diterbitkan. Makassar: FEB Universitas Negeri Makassar.
- Hadi. 2011. *Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial (studi kasus industri tepung tapioka Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati)*. Skripsi, Tidak Diterbitkan. Semarang: Fakultas Syari'ah Institut Agama Islam Negeri Walisongo.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2011. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta:PT RajaGrafindo Persada.
- Hashmi, K. 2004. *Introduction and Implementation Total Quality Management (TQM)*, (online), <http://www.isisigma.com>, diakses 7 Maret 2016.
- Munawir, 2010. *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty
- Makhijani, Naresh dan Creelman James. 2012. Menciptakan *Balanced Scorecard* untuk organisasi Jasa Keuangan. Jakarta : Erlangga
- Nasution, M.N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Putrayasa, Agus. 2011. Pengukuran Kinerja Ditinjau dari Empat Perspektif *Balanced Scorecard* pada Koperasi Mertha Yasa di Desa Panarungan. J. Bisnis dan Kewirausahaan, Vol. 7, No. 3, pp. 141-149.
- Sallis, Edward. 2011. *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif R&D*. Bandung Alfabeta
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Tjiptono, Fandy & Anastasia Diana. 2009. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.

Yusuf, A. Muri. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenada Media Grup.

Lampiran 1. Angket Penerapan *Total Quality Management* (TQM)

Aspek	Indikator	Penerapan	
		Ya	Tidak
Fokus pada pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan selalu berusaha memenuhi kepuasan pelanggan. 2. Perusahaan selalu mengukur kepuasan pelanggan. 3. Perusahaan membina hubungan yang baik dengan pelanggan. 4. Perusahaan menyelesaikan permasalahan pelanggan segera dengan tepat. 5. Masukan-masukan dari pelanggan digunakan untuk proses pengembangan produk. 		
Perbaikan yang berkesinambungan	<ol style="list-style-type: none"> 6. Perusahaan selalu melakukan perbaikan terus menerus pada semua bagian tanpa menunggu permasalahan muncul. 7. Perusahaan selalu mempertimbangkan masukan dari konsumen untuk meningkatkan kualitas. 		
Pendidikan dan pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> 8. Semua karyawan memperoleh pelatihan dan pengembangan keterampilan secara teratur. 9. Pendidikan dan pelatihan terus dilakukan dalam skala periode tertentu. 10. Pendidikan dan pelatihan memotivasi untuk mengembangkan ide-ide baru. 11. Pendidikan dan pelatihan adalah kunci perbaikan bagi bisnis perusahaan 		
Pemberdayaan karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 12. Perusahaan selalu mengembangkan keterlibatan karyawan pada semua bagian untuk mengelola kualitas. 13. Semua karyawan banyak melakukan aktivitas sumbang saran. 14. Pimpinan mengakui dan menghargai prestasi atas peningkatan kualitas. 15. Karyawan didorong untuk menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka. 16. Karyawan didorong untuk memfokuskan pada apa yang dapat dilaksanakan daripada apa 		

Lampiran 2. Hasil Angket Penerapan *Total Quality Management* (TQM)

No. Responden	No. Item Pernyataan															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1
2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1
3	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
6	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
7	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1
8	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
10	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1
11	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
16	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1
18	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0
19	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
20	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0
21	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1
22	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0
23	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1
25	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1
26	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1
27	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0

Keterangan:

1 = Setuju

0 = Tidak Setuju

RIWAYAT HIDUP



Nurul Azisa, lahir di Pinrang Kabupaten Pinrang, Sulawesi Selatan. Pada tanggal 26 November 1994. Anak pertama dari empat bersaudara yang merupakan buah kasih sayang dari pasangan Sudirman dan Sumarni. Penulis menempuh pendidikan Madrasah Ibtidaiyah (MI) pada Tahun 2000 di MI Muhammadiyah Jauh Pandang, Kec. Pitumpanua Kab. Wajo dan tamat pada tahun 2006. Kemudian pada tahun yang sama penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang sekolah Madrasah Tsanawiyah (MTS) di MTS Muhammadiyah Jauh Pandang Kec. Pitumpanua Kab. Wajo dan tamat pada tahun 2009. Kemudian penulis melanjutkan lagi pendidikan ke jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMAN 1 Patampanua Pinrang, Kec. Patampanua Kab. Pinrang dan tamat pada tahun 2012. Pada tahun 2012 penulis melanjutkan pada Program Strata 1 (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar melalui jalur penerimaan Mahasiswa Baru.

Berkat pertolongan Allah SWT serta iringan doa dan dukungan dari orang tua, akhirnya perjuangan dan kerja keras penulis terwujud dengan menyandang gelar Sarjana Ekonomi dan dapat berhasil tersusunnya Skripsi yang berjudul “ Analisis Penerapan Prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Hotel Singgasana Makassar”.