

**PERAN ROLE TALENT DALAM MENINGKATKAN TOTAL QUALITY
MANAGEMENT DAN QUALITY SERVICE UNTUK MENCIPTAKAN KINERJA
PERUSAHAAN**

FERY^{1,2}
SUWANDI NG
FERDINANDUS SAMPE
UNIVERSITAS ATMA JAYA MAKASSAR

ABSTRACT

This research aims is to investigate soft TQM, hard TQM and quality service variables have mediating effect on relationship between role talent and firm performance. This research conducted using sample of food and beverage companies in Makassar. The population in this study is Manager or Director, Assistent Manager, Supervisor and Leader. This research indicates when Quality Service variable mediating the relationship between soft TQM, hard TQM to the firm performance, obtained results that soft TQM, hard TQM didn't have an indirect effect toward the firm performance or in the other words, quality service variable failed to function as intervening variable that mediate the influence of soft TQM, hard TQM to the firm performance, so it's a type of no mediation. For soft TQM, hard TQM variables that mediate relationship between role talent with quality service, it's a type of full mediation. So it can be concluded that role talent variable have an indirect efect toward the firm performance.

Keywords: Hard TQM, Performance, Quality Service, Role Talent, Soft TQM.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi apakah variabel soft TQM, hard TQM dan quality service memediasi hubungan antara role talent dengan kinerja perusahaan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel perusahaan makanan dan minuman di Makassar. Populasi dalam penelitian ini adalah Manajer atau Direktur, Asisten Manajer, Supervisor dan Leader. Penelitian ini menunjukkan ketika variabel Quality Service memediasi hubungan antara soft TQM, hard TQM terhadap kinerja perusahaan, diperoleh hasil bahwa soft TQM, hard TQM tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan atau dengan kata lain variabel kualitas pelayanan gagal berfungsi sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh soft TQM, hard TQM terhadap kinerja perusahaan, sehingga merupakan jenis *no mediation*. Untuk soft TQM, variabel hard TQM memediasi hubungan antara role talent dan kualitas layanan, merupakan jenis *full mediation*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel role talent berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja perusahaan.

Kata-kata Kunci: Hard TQM, Performance, Quality Service, Role Talent, Soft TQM.

Article Info:

Received 24 April 2021 | Revised 30 July 2021 | Accepted 05 August 2021

¹ E-mail : baho_kf@yahoo.com

² Correspondence Author

1. PENDAHULUAN

Makassar telah menjelma menjadi daerah dengan pertumbuhan ekonomi yang sangat tinggi (BPS, 2017). Pertumbuhan ekonomi di Makassar jauh lebih baik dari pertumbuhan ekonomi secara nasional. Persentase Makassar sebesar 7,9% di bandingkan ekonomi secara nasional sebesar 5.02 %. Data statistik dari badan pendapatan daerah dan kota Makassar menunjukkan sampai tahun 2017 jumlah restoran yang ada di Makassar mencapai 250 perusahaan. Jumlah ini meningkat sebesar 20 % dari tahun-tahun sebelumnya.

Jumlah cafe dan resto yang terus bertumbuh dan berkembang merupakan jenis usaha mikro kecil menengah (UMKM). Besar-kecilnya ukuran perusahaan UMKM setiap tahun ada puluhan sampai ratusan restoran yang baru di buka di Makassar. Walaupun demikian pada saat yang bersamaan juga menyebabkan banyak restoran juga ikut tutup dan bahkan ada yang melakukan pergantian manajemen. Seperti Excelso berubah menjadi D'Orbit, Coffee Toffee berubah menjadi Zodiac, Bangi Kopitiam berubah menjadi Numericca, Café Pisa yang berubah owner, Makassar Suki yang akhirnya tutup.

Penelitian sehubungan dengan kinerja bisnis telah banyak di lakukan oleh peneliti (Abdallah, 2013; Cheng dan Choi, 2013; Jimenez dkk, 2015; Thai dan Jie, 2018). Bankeretal.(1998) kalau persaingan yang meningkat adalah dasar utama untuk memperbaharui fokus pada kualitas hari ini, maka penting untuk memahami bagaimana keputusan peningkatan kualitas perusahaan terkait dengan pilihan tingkat kualitas pesaing dan tingkat intensitas persaingan antar perusahaan.

Penelitian-penelitian menunjukkan bahwa implementasi TQM dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Goetsch dan Davis, 2013), akan tetapi terdapat beberapa inkonsistensi dalam penerapan TQM (Gangguli dan Roy, 2010; Umah dkk, 2013; Thai dkk., 2014; Gupta dan Singh, 2017; Saleh dkk, 2018). Powell (1995) perusahaan yang mengimplementasikan teknik TQM tidak memiliki pengaruh yang jelas dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Sulaeman (2013) menyatakan bahwa sulit menentukan hubungan antara TQM dengan kinerja perusahaan, Sulaeman (2013) juga menyatakan implementasi TQM tidak berhasil meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian Ittner dan Larcker (1995) juga meneliti dampak TQM terhadap kinerja organisasi pada perusahaan manufaktur. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh penerapan praktek TQM terhadap kinerja perusahaan.

Inkonsistensi dari hasil penelitian terdahulu kemungkinan disebabkan karena adanya faktor lain yang ikut mempengaruhi penerapan TQM terhadap kinerja perusahaan. Wilkinson (1992) juga berpendapat bahwa TQM menyajikan dua sisi-mengacu pada sisi soft atau hard. *Soft TQM* berkembang dengan faktor sosial dan perilaku (Kindsröm dkk, 2013; Lin dkk, 2016), dan sisi *hard TQM* berkembang dengan faktor teknis yang terkait dengan desain (Levine dan Toffel, 2010); Madanhire dan Mbohwa, 2016). Perbedaan antara kedua kelompok faktor tersebut sulit ditentukan (Black and Porter, 1995). Ini adalah karena tidak ada kesepakatan mengenai isinya (Zairi dan Alsughayir2011)

Baik hard TQM maupun soft TQM membutuhkan pengembangan sumber daya manusia agar mampu memberikan pelayanan yang diinginkan oleh perusahaan (Popescu dan Popescu 2015; Neubert dan Dyck, 2016). Keterlibatan, komitmen, fokus dan peningkatan pelayanan pegawai yang berkelanjutan membutuhkan adanya role talent (Kaushik, 2015; Meira dkk, 2015; Nihal dan Sevil, 2015). Role talent juga ditemukan memiliki peran dalam pengendalian, pengembangan dan penjaminan kualitas (Kantardjieva, 2015), Oleh sebab itu,

hubungan antara role talent dengan TQM dan kinerja perlu penelitian yang lebih mendalam.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari beberapa penelitian sebelumnya. Peneliti melihat perlunya pengembangan konsep TQM pada perusahaan food & beverage dalam konteks budaya Makassar dengan membedakan TQM ke dalam soft TQM dan hard TQM. Soft TQM ini mempunyai wujud seperti employee involvement, employee commitment, customer focus, top management support, continuous improvement dimana masing-masing indicator menggambarkan bagian yang di kembangkan oleh perusahaan secara detail, sementara hard TQM mempunyai wujud seperti quality control, quality improvement, quality assurance, technology utilization, planning for quality. Makassar dengan keragaman budaya dan selera baik dari aspek pegawai yang dimiliki perusahaan food and beverage maupun pelanggan perusahaan-perusahaan tersebut.

2. LANDASAN TEORI

Teori yang mendasari penelitian ini adalah Efficiency-based View yang lebih sering dikenal *Resource-based View* (RBV). RBV dapat diartikan sebagai model berbasis sumber daya yang fokus pada pengembangan atau perolehan sumber daya dan kapabilitas berharga yang sulit atau tak mungkin ditiru oleh pesaing, Carrick, 2016). Gu dan Jung (2013) menegaskan bahwa sumber daya yang unik adalah sumber utama keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Sumber daya yang unik harus memiliki empat atribut: berharga, langka, imitable tidak sempurna, dan tidak disubstitusikan (Barney dkk, 2011).

Pada tingkat yang paling luas, dua penjelasan tentang mengapa beberapa perusahaan terus-menerus mengungguli perusahaan lain telah dikembangkan dalam literatur (Chiarini, 2013; Wang dkk, 2016). Pada awalnya diartikulasikan oleh Porter (1979, 1981) dan sangat mengacu pada paradigma structure-conduct-performance (SCP), dalam ekonomi organisasi industri. Penjelasan ini berfokus pada dampak yang dimiliki oleh kekuatan pasar sebuah perusahaan terhadap kemampuan perusahaan untuk menaikkan harga di atas tingkat persaingan (Hung dkk, 2016; Kabue dan Kilika, 2016). Jika masuk ke industri dimana perusahaan yang menjalankan kekuatan pasar dibatasi oleh berbagai hambatan, maka perbedaan kinerja ini bisa bertahan. (Pollifroni, 2014).

Penjelasan kedua mengapa perusahaan yang berfokus pada kinerja efektif dan efisien dapat secara terus-menerus mengungguli perusahaan lain yang kurang berfokus terutama pada struktur industri dan kekuatan pasar, dan lebih banyak lagi pada kemampuan diferensial dalam menanggapi kebutuhan pelanggan (Anderson dkk, 1994; Durst dan Edwardsson, 2012; Akyuz, 2015). Penjelasan ini sangat menarik pada teori harga neoklasik (Foss dan Knudsen 2003) yang mengemukakan jika menerapkan harga jual yang mahal untuk perusahaan yang kurang efisien dan efektif di perbandingkan dengan perusahaan yang lebih efisien dan perusahaan yang efektif, hasilnya memperlihatkan bahwa kinerja superior dari perusahaan yang lebih efisien dan lebih efektif yang dapat bertahan (Rumelt 1984).

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. Goal setting theory didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak (Locke dan Wild,

2014). Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Locke dan Latham, 2013). Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu (Rahman dan Ballock, 2015). Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsenkuenasi kinerjanya.

Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan kinerja (Izogo dan Ogba, 2015), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja (Aagja dan Garg, 2010; Kim dkk, 2012). Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan perusahaan, dengan menggunakan pendekatan goal setting theory, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan diidentikkan sebagai tujuannya (Zhang dkk, 2018). Menurut teori ini "salah satu karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya (, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (goal setting) dapat dilakukan berdasarkan keinginan sendiri/diwajibkan oleh perusahaan sebagai satu kebijakan (Wangmuba dalam Ramandei, 2009). Goal setting theory menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan kinerja (Edwina dan Augustine, 2013). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan perusahaan kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya .

Teori penetapan tujuan terkait dengan teori aspirasi (Locke dan Latham, 2013). Keduanya berdasarkan pada medan teori Lewin, di mana model individu ingin memiliki tujuan dan termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut (Locke dan Latham, 2002)). Kedua teori berasumsi bahwa penentu utama pilihan tujuan individu adalah kinerja masa lalu dan kemampuan mereka (Li dkk, 2018). Teori penetapan tujuan mengasumsikan bahwa tujuan yang dipilih secara sadar oleh seorang individu mempengaruhi motivasi oleh salah satu dari empat mekanisme, tujuan membangkitkan upaya untuk mencapai tujuan, sasaran perhatian langsung dan upaya menuju tujuan, tujuan meningkatkan ketekunan upaya, dan tujuan mempengaruhi tindakan secara tidak langsung dengan mengarahkan ke gairah, penemuan, dan / atau penggunaan pengetahuan yang relevan dengan tugas dan strategi (Locke & Latham, 2002; Mitchell & Daniels, 2003; Pinder, 1998).

Ada lima unsur dalam goal setting theory yaitu kejelasan tujuan, tingkat tantangan, komitmen dari karyawan, umpan balik dan kerumitan tugas (Locke dan Latham, 2013). Tujuan harus jelas terukur, tidak ambigu, dan ada jangka waktu tertentu yang ditetapkan untuk penyelesaian tugas (Sadikoglu dan Zahir, 2010; Talib dan Qureshi, 2011). Manfaatnya ketika ada sedikit kesalahpahaman dalam perilaku maka orang masih akan tetap menghargai atau toleran (Yeh, 2005; Wu, 2014). Orang tahu apa yang diharapkan, dan orang dapat menggunakan hasil spesifik sebagai sumber motivasi.

Service quality penting dalam pengembangan ekonomi dunia dalam hal kontribusi PDB, dan pekerjaannya (Valmohannadi, 2011; Wang dkk, 2012; Verma dan Duggal, 2015; Setiawan & Daromes (2019). Efektivitas pelayanan juga diterima secara luas dalam konteks dengan kualitasnya (Vanichichai dan Igel, 2011). Manajemen mutu dalam industri jasa telah menjadi tren dan upaya baru-

baru ini masih berjalan telah membantu pencapaian keberhasilan di banyak industri dan penghargaan (; Kostogryzow dkk, 2012). Popularitasnya, sifat multi-arah, dan terus-menerus meningkatnya keberhasilan praktik manajemen mutu telah menciptakan esensi kepentingan peneliti akademis (Lewis, 2006; Lepmets dkk, 2012). Banyak penelitian telah melakukan manajemen kualitas total (TQM) dan biasanya terbatas pada industri manufaktur (Cheng dan Choi, 2010; Christian dkk, 2011). Literatur baru mengungkapkan bahwa studi di industri jasa telah berfokus pada layanan tertentu dengan konteks seperti rumah sakit (Duggirala *et al.*, 2008; Warddhani *et al.*, 2009; Collings dkk, 2011)

Menurut Kotler (2002) definisi pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dikaitkan pada satu produk fisik. Pelayanan merupakan perilaku produsen dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen demi tercapainya kepuasan pada konsumen itu sendiri. Kotler (2002) juga mengatakan bahwa perilaku tersebut dapat terjadi pada saat, sebelum dan sesudah terjadinya transaksi. Pada umumnya pelayanan yang bertaraf tinggi akan menghasilkan kepuasan yang tinggi (Pantouvakis dan Psomas, 2016) serta pembelian ulang yang lebih sering

Service quality hampir tidak mungkin untuk menyediakan pelanggan dengan layanan bebas cacat (Padma dkk, 2012). Kemungkinan kegagalan layanan meningkat dimana proses pemberian layanan berlangsung lama dan sering ada kontak antara pelanggan dan karyawan (Parves dan Wong, 2014). Saat terjadi kegagalan layanan, perilaku karyawan untuk menyelesaikannya selama pertemuan layanan sangat penting (Sadikoglu dan Olcay, 2014). Menurut Grönroos (1988), pemulihan layanan mengacu pada tindakan perbaikan yang dilakukan oleh penyedia layanan dalam upaya untuk mengatasi kegagalan layanan. Jika berhasil diselesaikan secara efektif, kegagalan layanan bisa masuk fakta memperkuat loyalitas pelanggan (HMagniniet *et al.*, 2007; Spreng *et al.*, 1995). Banyak peneliti telah mengamati keberadaan paradoks pemulihan layanan, situasi di mana kepuasan pelanggan 'pulih' mungkin melebihi pelanggan yang belum mengalami kegagalan dengan layanan awal Berbasis pada tinjauan literatur, paradoks pemulihan secara teoritis didukung oleh harapan disconfirmation paradigma (Oliver, 1993), teori naskah (Bateson, 2002), dan teori komitmen-kepercayaan (Morgan dan Hunt, 1994).

Kinerja pegawai ditentukan oleh bakat, pengetahuan dan ketrampilan. Bakat adalah pola pikir, perasaan atau perilaku alami yang kita miliki (Hirogaki, 2014). Pengetahuan adalah fakta-fakta dan pelajaran yang diperoleh oleh pegawai dalam bekerja (Abdulah dan Tari, 2012; Gede dkk, 2015). Sedangkan ketrampilan adalah hal-hal atau langkah-langkah yang dikuasai pegawai karena latihan atau dilakukan secara terus menerus (Al-Khalili dan Subari, 2014). Bakat adalah sesuatu yang sudah dibawa sejak lahir dan merupakan anugerah Pencipta.

Istilah talenta (talent) merujuk pada potensi atau individu yang membawa pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Avedon dan Scholes (2010) menyebut talent sebagai sekumpulan individu dengan potensi unggul untuk mencapai posisi puncak pada organisasi. Kumpulan talenta merupakan perpaduan rangkai proses dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengelolaan, hingga pengimbalan terhadap karyawan dengan berorientasi pada suatu tujuan (Balck dan Porter, 2016; Brulhart dkk, 2017). Talent management

berfokus sangat luas dengan mempersiapkan dan mengembangkan karyawan yang tepat pada pekerjaan.

Total Quality Management menggambarkan penekanan kualitas yang memacu seluruh organisasi, mulai dari pemasok sampai konsumen (Calvo-Mora dkk, 2014). TQM menekankan pada komitmen manajemen untuk memiliki keinginan yang berkesinambungan bagi perusahaan untuk mencapai kesempurnaan di segala aspek barang dan jasa yang penting bagi konsumen (Carmona dkk, 2011). Smith dan Lewis (1997) dalam Mardiyah dan Listianingsih (2005) menjelaskan keefektifan TQM didasarkan empat prinsip, kepuasan pelanggan, perbaikan berkelanjutan, menyatakan dengan fakta, dan menghargai karyawan.

Kinerja perusahaan merupakan kinerja para individu dalam kegiatan perusahaan (Andronicianu, 2017; Albuhihi dan Abdallah, 2018). Kinerja perusahaan memperlihatkan gambaran mengenai tingkat pencapaian seorang individu dalam melaksanakan fungsi-fungsi perusahaan (Bell dan Dyck, 2012). Kinerja (*Performance*) adalah hasil kerja yang bisa dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika, Nurfitriana (2005).

Kinerja perusahaan adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan, kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok (Pattanayak dan Maddulety, 2013; Pollifroni, 2014, Arviana, Daromes, & Kampo (2021). Kinerja perusahaan merupakan hasil interaksi yang kompleks dan kinerja sejumlah individu dalam perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja diharapkan akan mempengaruhi hasil kerja dari manajer yang dalam hal ini adalah kinerja perusahaan (Cronholm dan Salomonson, 2014; Prakash, 2018). Seseorang yang memegang posisi manager diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja perusahaan yang tinggi (Cheng dan Choi, 2013).

Pergantian manajemen dalam sebuah perusahaan biasanya diikuti dengan perubahan manager. Sistem manajemen mutu merupakan sebuah cara baru untuk mengelola sumber daya manusia (Pantouvakis & Psomas, 2016). Berdasarkan teori RBV, Gu dan Jung (2013) menegaskan, RBV berpendapat bahwa sumber daya yang unik adalah sumber utama keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi. Sumber daya yang unik harus memiliki empat atribut: berharga, langka, imitable tidak sempurna, dan tidak disubstitusikan. Tren HRM terkini, membahas tentang *role talent* manusia yang mengacu pada rekomendasi di atas dan memberikan dasar yang sangat baik untuk menganalisis bagaimana pengenalan filosofi sumber daya manusia baru, yang ditekankan gagasan *talent*, mempengaruhi cara penyebaran logika TQM dapat meningkatkan kinerja perusahaan bisnis. Bidang HRM, fokus pada orang-orang berbakat telah menjadi topik diskusi yang menonjol di kalangan ilmuwan (Gallardo-Gallardo, Dries, & Gonza'lez-Cruz, 2013)

Manajemen baru akan menerapkan TQM dalam kebijakan-kebijakan perusahaan selanjutnya, TQM berhubungan positif dengan kinerja perusahaan secara individual. Pakdil (2010) menemukan beberapa indikator kinerja beberapa perusahaan yang efektif memiliki perbedaan yang signifikan setelah mereka mulai menerapkan praktik TQM. Bahkan, Mehra dan Ranganathan (2008), dalam meta-analisis yang mewakili berbagai sektor industri, menyimpulkan bahwa penerapan

program TQM memiliki dampak positif terhadap kepuasan pelanggan dan peningkatan kinerja seluruh organisasi.

Rahman dan Bullock (2005) menyatakan bahwa untuk faktor TQM yang sulit untuk berkontribusi kinerja organisasi, dukungan elemen *soft TQM* sangat penting. Gagasan ini tampaknya didukung oleh Fotopoulos dan Psomas (2009), yang menemukan Hasil manajemen mutu dan posisi pasar perusahaan terutama dipengaruhi oleh faktor *soft TQM* dan kemudian oleh faktor *hard TQM*. Namun, sistem TQM tidak selalu dipahami sebagai pendekatan holistik yang seluruh perusahaan harus dilibatkan dan bersedia untuk berubah dan memberdayakan karyawannya. Lewis, Pun dan Lalla (2006) menemukan bahwa UMKM di Australia, faktor *soft TQM* diterapkan pada tingkat yang lebih rendah daripada faktor *hard TQM*. Hasil ini menyiratkan bahwa faktor *soft TQM* harus dipromosikan lebih banyak di kalangan manajer jika menginginkan kinerja meningkat

Manajemen baru juga akan melakukan perubahan dalam hal *service quality* (Lepmets dkk, 2012). *Service quality* dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaian dalam mengimbangi harapan konsumen (Tjiptono, 2007). Berdasarkan teori BRV (Bain 1956). penjelasan ini berfokus pada dampak yang dimiliki oleh kekuatan pasar sebuah perusahaan terhadap kemampuan perusahaan untuk menaikkan harga di atas tingkat persaingan *quality service* dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang nyata-nyata mereka terima / peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan / inginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan. *Quality service* yang berjalan dengan maksimal akan membuat kepuasan pelanggan terbentuk sendiri. yang pada akhirnya akan membentuk peningkatan kinerja perusahaan.

Hipotesis berikut ini diturunkan:

H1: *Role talent* memiliki pengaruh terhadap *soft TQM*

H2: *Role talent* memiliki pengaruh terhadap *hard TQM*

H3: *Soft TQM* memiliki pengaruh terhadap *quality service*

H4: *Hard TQM* memiliki pengaruh terhadap *quality service*

H5: *Role talent* memiliki pengaruh terhadap *quality service*

H6: *Soft TQM* memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan

H7: *Hard TQM* memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan

H8: *Quality service* memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan

H9: *Soft TQM* memediasi pengaruh *role talent* terhadap *quality service*

H10: *Hard TQM* memediasi pengaruh *role talent* terhadap *quality service*

H11: *Quality Service* memediasi pengaruh *role talent* terhadap kinerja perusahaan

H12: *Quality Service* memediasi pengaruh *soft TQM* terhadap kinerja perusahaan

H13: *Quality Service* memediasi pengaruh *hard TQM* terhadap kinerja perusahaan

3. METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan *food and beverage* di Makassar. Sampel penelitian ini adalah *manager, direktur, asis manager, leaderdan SPV*. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data dikumpulkan oleh peneliti dari para *manager, direktur, asis manager, leaderdan SPV*, yang menjadi objek penelitian dalam penelitian ini terdapat 43 item pertanyaan yang diajukan pada kuesioner yang disebarkan. Kuesioner yang disebarkan kepada responden terdiri atas pembagian 6 item pertanyaan mengenai *role talent* menggunakan *instrument* yang di kembangkan dari penelitian (Honarpour and Jusoh and Long, 2015), 5 item pertanyaan

mengenai *soft TQM* menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh oleh *Calvo-Mora et al.*(2013), 9 item pertanyaan berhubungan tentang *hard TQM* menggunakan instrument yang dikembangkan oleh oleh *Calvo-Mora et al.*(2013) 16 item pertanyaan tentang *quality service* menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Zeithaml (1990), Bitner and Dwayne (2009), 7 butir pertanyaan tentang kinerja perusahaan menggunakan instrument yang di kembangkan oleh Van de Ven dan Ferry (1980).

Data dan informasi dalam penelitian diperoleh dengan menggunakan metode *survey* yaitu data diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan secara langsung (*Personality Administered Questionnaires*) kepada *manager, direktur, asis manager, leader dan SPV*. Pertanyaan yang disajikan dalam kuesioner berupa pertanyaan tertutup dengan menggunakan 5 point skala *Likert*. Kuesioner didistribusikan sebanyak 200eksemplar yang terdiri dari 75 perusahaan *food and beverage* yang ada di makassar

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sampel dan Tingkat Pengembalian Sampel

Kuesioner yang dikirim sejumlah 200 eksemplar dan kuesioner yang direspon sejumlah 130 eksemplar, sehingga presentase sebesar 65%, hanya 100 data dari seluruh responden yang bisa di pakai, 30 lainnya rusak sehingga tidak bisa di pakai

Statistik Deskriptif: Karakteristik Responden

Berdasarkan data yang terkumpul dari 160 responden, Jumlah responden pria adalah sebesar 60% dan wanita sebesar 40%. Responden yang merupakan manajer dan owner adalah sebesar 18%, yang merupakan ass manajer sebesar 6%, yang merupakan supervisor sebesar 35%, yang merupakan leader sebesar 41%. Jumlah responden pria adalah sebesar 63% dan wanita sebesar 37%. Responden yang merupakan manajer dan owner adalah sebesar 18%, yang merupakan ass manajer sebesar 6%, yang merupakan supervisor sebesar 46%, yang merupakan leader sebesar 30%.

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Variabel	Kisaran Teoritik	Kisaran Aktual	Mean	Standar Deviasi
<i>Role Talent (RT)</i>	6-30	15-30	23,40	4,406
Soft Total Quality Management (SFTQM)	5-30	10-25	19,26	3,575
Hard Total Quality Management (HdTQM)	9-45	23-45	3,250	7,260

...TOTAL QUALITY MANAGEMENT...
[FERY, S. NG, F. SAMPE]

Quality Service (QS)	16-90	45-80	64,33	9,986
Kinerja (KP)	7-35	15-35	27,99	4,808

Pada tabel 1 item variabel *role talent* (RT) memiliki kisaran aktual sebesar 15-30 dengan mean sebesar 23,40 dan standar deviasi sebesar 4,406. Hal ini mengindikasikan bahwa responden menjawab cenderung setuju hingga sangat setuju mengenai *role talent*. Artinya, tingkat partisipasi responden dalam memiliki *role talent* cenderung baik.

Pada tabel 1 item variabel *soft TQM* (SfTQM) memiliki kisaran aktual sebesar 10-25 dengan mean sebesar 19,26 dan standar deviasi sebesar 3,575. Hal ini mengindikasikan bahwa responden menjawab cenderung setuju mengenai penerapan TQM. Artinya bahwa menurut responden penerapan TQM harus dilakukan

Pada tabel 1 item variabel *hard TQM* (HdTQM) memiliki kisaran aktual sebesar 1-5 dengan mean sebesar 23,45 dan standar deviasi sebesar 3,250. Hal ini mengindikasikan bahwa responden menjawab cenderung cukup tinggi. Artinya, responden menjawab pentingnya pembagian TQM.

Pada tabel 1 item variabel *quality service* (QS) memiliki kisaran aktual sebesar 45-80 dengan mean sebesar 64,33 dan standar deviasi sebesar 9,986. Hal ini mengindikasikan bahwa responden menjawab cenderung cukup tinggi. Artinya, responden menginginkan adanya peningkatan dalam hal *quality service*.

Pada tabel 1 item variabel Kinerja perusahaan (KP) memiliki kisaran aktual sebesar 15-35 dengan mean sebesar 27,99 dan standar deviasi sebesar 4,808. Hal ini mengindikasikan bahwa responden menjawab cenderung diatas rata-rata mengenai kinerja perusahaan. Artinya bahwa responden menilai tingkat kinerja perusahaan telah cukup baik.

Hasil Analisis Jalur

Tabel 2. Koefisien Jalur Model Struktural

Variabel <i>Exogenous</i>	Variabel <i>Endogenous</i>	Koefisien Standardize d Beta	Sig.	Ket.
<i>Role Talent</i> (RT)	<i>Soft Total Quality Management</i> (SfTQM)	0,373	0,000	Signifikan
<i>Role Talent</i> (RT)	<i>Hard Total Quality Management</i> (HdTQM)	0,298	0,003	Signifikan
<i>Role Talent</i> (RT)	Quality Service (QS)	0,046	0,284	Tidak Signifikan

...TOTAL QUALITY MANAGEMENT...
[FERY, S. NG, F. SAMPE]

Variabel <i>Exogenous</i>	Variabel <i>Endogenous</i>	Koefisien <i>Standardize d Beta</i>	Sig.	Ket.
Soft Total Quality Management(SfTQM)		0,441	0,000	Signifikan
<i>Hard Total Quality Management</i> (HdTQM)		0,520	0,000	Signifikan
Soft Total Quality Management (SfTQM)	Kinerja Organisasi (KP)	0,189	0,644	Tidak Signifikan
Hard Total Quality Management(HdTQM)		0,540	0,002	Signifikan
Quality Service (QS)		-0,096	0,236	Tidak Signifikan

Sumber: Data Olahan (2018)

Role Talent dan Soft Total Quality Management

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 2, diketahui bahwa *role talent* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *soft total Quality Management* (SfTQM) dengan koefisien sebesar 0,373 dengan tingkat signifikansi = $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerapan *role talent* maka *softTQM* akan meningkat. Sumber daya manusia yang baik dan unik harus mempunyai kelebihan dan keunikan, seperti halnya memiliki pemahaman dan kemampuan melayani yang memadai di bidang *food and beverage* memiliki kemampuan menyelesaikan masalah, bahkan sanggup mendesain sebuah system dari pemahamannya atas aktivitas usaha. Pengetahuan yang memadai ini mencakup membuat desain makanan dan minuman agar lebih tampilan dan aroma yang berbeda dengan yang ada pasar, membawa ciri khas perusahaan yang dapat dengan mudah di ingat konsumen.

Perusahaan dikatakan memiliki sumber daya yang memiliki kelebihan dan keunikan, apabila sumber daya itu sifatnya sulit untuk di prediksi bahkan untuk di tiru oleh competitor lainnya tetapi sesuai dengan prinsip-prinsip etika sehingga dapat mencerminkan budaya perusahaan yang baik. Sifatnya yang unik membuat seseorang ketika menyelesaikan suatu masalah dapat lebih tenang, memperhatikan situasi sekeliling sebelum mengambil keputusan. Karyawan seperti ini yang akan menjadi pembeda dalam hal pelayanan di banding perusahaan lainnya.

Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa perusahaan yang mampu membuat karyawannya berfokus pada bakat untuk menunjukkan keunikan dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya akan menjadi penentu terbentuknya kualitas

soft TQM yang lebih tinggi. Temuan penelitian ini konsisten dengan teori RBV yang menyatakan bahwa sumber daya yang unik adalah sumber utama keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan (Gu dan Jung, 2013).

Hasil Penelitian ini juga sejalan dengan *goal setting theory* yang menyatakan bahwa peningkatan tujuan perusahaan dapat di capai dengan mengembangkan visi, misi serta prinsip-prinsip etika sebagai model referensi dari suatu budaya perusahaan yang baik, kemudian para pemimpin secara pribadi melibatkan diri mereka untuk menjamin pengembangan pengenalan dan perbaikan berkelanjutan dari system manajemen organisasi untuk mendorong perubahan dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan (Mahenoko, 2011) dan Calvo-Mora et al. (2013). *Goal setting theory* menyatakan tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan memotivasi seseorang untuk mencapai tujuan tersebut. Ketika seseorang termotivasi untuk mencapai tujuan atau sasaran maka mereka akan bergerak ke arah pencapaian

Role Talent dan Hard Total Quality Management

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 2, diketahui bahwa *role talent* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *hard total Quality Management* (HdTQM) dengan koefisien sebesar 0,298 dengan tingkat signifikansi = 0,003 < 0,05. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerapan *role talent* maka *hardTQM* akan meningkat. Berbicara tentang teknologi maka kita sering berhubungan dengan aspek strategi. Kebijakan, strategi di dasarkan untuk pemenuhan kebutuhan saat ini, masa depan serta harapan dari kepentingan kelompok. Menjadi unik dalam hal teknologi menjadikan perusahaan sulit untuk di ikuti perkembangannya oleh pesaing-pesaing. Perkembangan teknologi informasi yang memadai selalu selangkah lebih maju. Focus pada teknologi informasi dengan orang-orang unik dan berbakat yang menjalankan membuat organisasi dapat mencapai profit yang bagus. Strategi mengenai program pelatihan harus selalu di komunikasikan, kemudian di sebarakan melalui skema sumber daya manusia, sambil mencari hal baru tentang informasi terkini melalui media social. Hal ini dapat difokuskan pada pertimbangan strategis perusahaan ketika mengembangkan dan menggunakan "skills or knowledge sets" yang terdiri atas sistim informasi perusahaan (Quinn dan Hilmer dalam Roy dan Aubert, 1999).

Setiap karyawan memiliki bakat dan pengalaman dalam bidang pelayanan. Karyawan harus bisa berbagi mengenai pengetahuan dan pengalaman yang di ketahui dan di mengerti sehingga akan dapat membentuk penggunaan teknologi sehingga mudah dalam menjalankan operasi perusahaan. Kemampuan dan pengetahuan karyawan tentang *food and beverage* akan membuat perusahaan menggunakan peralatan makan dan minum yang unik karena strategi perusahaan mengenai tampilan bentuk makanan dan minuman senantiasa dikembangkan di tinjau dan akan di perbaharui secara bersambung, agar dapat menarik perhatian pelanggan sebagai bagian dari strategi untuk meningkatkan penjualannya.

Penggunaan peralatan yang unik ini harus di dukung keahlian yang baik. Keahlian yang baik ketika seorang karyawan mengerti dan mengenal bagaimana memperlakukan alat itu sesuai dengan kebutuhan. Karyawan yang baik harus memiliki pengetahuan tentang makanan dan minuman supaya dapat menggunakan peralatan yang unik ini sehingga dapat mendukung strategi perusahaan untuk membentuk citra perusahaan di mata pelanggan dalam upaya bisa bersaing di pasar yang semakin kompetitif.

Penelitian ini sejalan dengan RBV theory yang menjelaskan bahwa keunikan pada setiap perusahaan merupakan asset yang sulit di tiru sehingga dapat membuat perusahaan mampu bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Keunikan pada alat makan membuat perusahaan selangkah lebih maju di bandingkan pesaing. Keunikan pada tampilan makanan dan minuman serta kemampuan untuk menguasai dan menggunakan teknologi lainnya menjadikan perusahaan memiliki asset yang banyak dan langka serta sulit untuk di tiru oleh pesaing pada pasar yang terbentuk.

Soft Total Quality Management dan Quality Service

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 2 diketahui bahwa *soft total Quality Management* (SfTQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quality service* (QS) dengan koefisien sebesar 0,441 dengan tingkat signifikansi = $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerapan *soft TQM* maka *quality service* akan meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang juga mendukung hubungan positif antara TQM dan SQ. Penelitian ini mengindikasikan bahwa proses pembentukan *soft TQM* dengan membuat perubahan bahwa para pemimpin berinteraksi dengan customer, rekanan kerja eksternal dan para wakil masyarakat telah berhasil di tingkatkan demi mencapai pelayanan yang lebih baik. Karyawan melakukan perubahan dengan sanggup membentuk budaya perusahaan dimana para karyawan membelikan nilai struk tagihan sesuai produk yang di pesan. Pesanan konsumen di buat tepat waktu sehingga dengan kualitas pelayanan yang berhasil di bentuk membuat pelanggan selau kembali pada perusahaan.

TQM dipandang sebagai serangkaian proses manajemen dan kontrol yang luas yang dirancang untuk memfokuskan secara keseluruhan organisasi dan semua karyawannya untuk menyediakan produk atau layanan yang melakukan yang terbaik pekerjaan memuaskan pelanggan (Talha, 2004). Karena semakin pentingnya kesadaran kualitas, konsep TQM tidak lagi terbatas pada sektor manufaktur, melainkan diterapkan secara luas ke sektor jasa juga (Ooi et al., 2011; Samat dkk., 2006; Saravanan dan Rao, 2006).

Soft TQM yang dikerjakan sesuai dengan peraturan perusahaan akan bisa membentuk kualitas pelayanan. Kualitas layanan yang sangat baik diinginkan oleh perusahaan untuk menarik pelanggan, memuaskan mereka dan di harapkan untuk masa depan. Berbicara masalah masa depan maka berhubungan dengan kinerja perusahaan, hal ini sesuai dengan teori goal setting di mana organisasi merancang tujuan untuk di capai pada masa akan datang.

Hard Total Quality Management dan Quality Service

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 2, diketahui bahwa *hard total Quality Management* (HdTQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quality service* (QS) dengan koefisien sebesar 0,520 dengan tingkat signifikansi = $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerapan *hard TQM* maka *quality service* akan meningkat. Peningkatan penggunaan teknologi membuat kualitas pelayanan meningkat. Penggunaan teknologi oleh organisasi merupakan wujud bahwa perusahaan memiliki sesuatu yang tidak dimiliki perusahaan lain. Perusahaan yang menerapkan teknologi yang berkualitas menjadi diuntungkan dari investasi ini (Lederer dan Rhee, 1995). Perusahaan yang berinvestasi lebih dalam teknologi terkait kualitas memberikan produk yang lebih baik, harga yang lebih tinggi dan harga menghasilkan laba lebih tinggi daripada saingan. Manfaat kualitas, biaya,

dan laba perusahaan bertekun di masa depan dan nilai perusahaan meningkat ketika kepuasan pelanggan diterapkan sebagai sebuah tujuan (Lederer dan Rhee, 1995).

Teknologi informasi menjadi strategi baru dalam perusahaan makanan dan minuman. Penggunaan teknologi dapat menjadi asset berharga untuk perusahaan. Penggunaan peralatan makan dan minum yang unik merupakan salah satu bentuk teknologi. Menguasai dan meningkatkan peralatan *cutleries* dapat menambah asset perusahaan sehingga sulit untuk ditiru perusahaan lain. Peningkatan ini sejalan dengan theory RBV dimana sebagai model berbasis sumber daya yang fokus pada pengembangan atau perolehan sumber daya dan kapabilitas berharga yang sulit atau tak mungkin ditiru oleh pesaing.

Kebijakan perusahaan senantiasa di buat untuk kebutuhan berdasarkan kebutuhan sekarang dan masa akan datang. Sasaran kebutuhan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu, jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kinerjanya. Rencana strategis TQM menangkap visi dan nilai-nilai yang didefinisikan dalam filosofi perusahaan kemudian mengubah dasar-dasar ini menjadi tujuan jangka panjang (Talha, 2004).

Role Talent dan Quality Service

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 2, diketahui bahwa *role talent* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *quality service* (QS) dengan koefisien sebesar 0,046 dengan tingkat signifikansi = $0,284 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa *role talent* memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap *quality service*. Artinya, hipotesis ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *role talent* seseorang maka tidak akan mempengaruhi secara signifikan terhadap *quality service*. *Quality service* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *role talent* dikarenakan bahwa bagus tidaknya servis suatu perusahaan tidak berhubungan langsung dengan pemimpinnya, tetapi bagaimana seorang pemimpin sanggup membuat kualitas service meningkat melalui kebijakan-kebijakan yang di buat perusahaan.

Penelitian ini mengindikasikan bahwa proses pembentukan dan peningkatan *role talent* tidak menyebabkan peningkatan *quality service*. Akibat dari peningkatan itu justru menyebabkan kualitas layanan menjadi menurun. Pengetahuan yang baik akan makanan dan minuman tidak membuat kualitas pelayanan menjadi semakin baik. Memiliki situs jejaring social juga tidak meningkatkan kualitas pelayanan, hal ini menunjukkan bahwa factor yang di tingkatkan oleh factor *role talent* memang tidak berhubungan dengan indikator *quality service*.

Semua tindakan manajerial merupakan model dinamis di mana perusahaan harus menerapkan pengetahuan baru, dan karyawan berdedikasi untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik, menganalisis penyebab kualitas yang buruk, dan berkomitmen untuk perbaikan berkelanjutan. Pendekatan integratif ini akan menghasilkan peningkatan penjualan dan kepuasan pelanggan. Kaitannya dengan RBV theory adalah bahwa perusahaan tidak mempunyai karyawan yang cukup cakap dan berbakat sehingga menyebabkan hasil penelitian tidak konsisten, dan pengaruhnya tidak kuat.

Quality Service dan Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 2 diketahui bahwa *quality service* berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan

koefisien sebesar -0,096 dengan tingkat signifikansi = $0,236 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa *quality service* memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Artinya, hipotesis ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *quality service* seseorang maka menyebabkan kinerja perusahaan menurun.

Karyawan yang bagus dalam memberikan pelayanan ternyata memberikan efek penurunan terhadap kinerja perusahaan. Karyawan yang sanggup mengarahkan konsumen, karyawan yang dapat memberikan tanggapan kepada konsumen pasti meningkatkan kualitas pelayanan, akan tetapi yang dilakukan karyawan ini tidak dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Karyawan tidak mampu menghasilkan inovasi baru, tidak bisa memberikan tingkat efisiensi biaya. Factor ini yang kemudian memberikan dampak penurunan kinerja perusahaan.

Kelengkapan peralatan makan dan minum, memakai baju yang rapi memiliki tempat parkir yang luas merupakan factor penting yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan akan tetapi hal tersebut tidak dapat membuat perusahaan menghasilkan kinerja yang baik malahan cenderung, karena walaupun indikator *quality service* berhasil di tingkatkan, tidak ada pencapaian inovasi yang dilakukan, tidak ada penambahan jenis makanan dan minuman pada perusahaan.

Kualitas layanan (SQ) didefinisikan sebagai kesenjangan antara harapan layanan pelanggan dan persepsi mereka tentang pengalaman layanan (Parasuraman et al., 1985). Penerapan TQM yang berfokus pada pelanggan seperti memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan dan merespon umpan balik yang diberikan oleh pelanggan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam hal meningkatkan reputasi untuk keunggulan kerja. Pengembangan desain produk dalam perusahaan sesuai kualitas dan keadaan yang dibutuhkan dapat memenuhi pencapaian tujuan pelayanan produksi sehingga berdampak pada jumlah inovasi produk yang ditawarkan. Peningkatan reputasi keunggulan kerja dan inovasi produk yang ditawarkan dapat meningkatkan pendapatan melalui loyalitas pelanggan maupun pelanggan baru. Berdasarkan uraian di atas hasil penelitian tidak sejalan dengan teori brv dimana sebuah perusahaan harus memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Postulat inti teori *Resource-based View* ini adalah sumber daya dan kemampuan inti perusahaan dapat menghasilkan *competitive sustainability advantage* yang mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Roy dan Aubert, 1999).

Penelitian ini bertolak belakang dengan *goal setting theory* dimana karyawan gagal menetapkan tujuan perusahaan walaupun individu sudah bekerja sesuai apa yang di kehendaki oleh para manager dan pemilik perusahaan. Karyawan sudah bekerja sesuai sop dan aturan yang berlaku walaupun demikian kinerja perusahaan yang di hasilkan malah menurun. Karyawan lebih cenderung memiliki tujuan jika mereka merasa mereka adalah bagian dari penciptaan tujuan tersebut (Edenborough dan Edenborough, 2012). Gagasan manajemen partisipatif terletak pada ide melibatkan karyawan dalam menetapkan tujuan dan membuat keputusan (Pearson dan Sounders, 2004; Christian dkk, 2013). Mendorong karyawan untuk mengembangkan tujuan-tujuan mereka sendiri, dan mereka menjadi berinisiatif memperoleh informasi tentang apa yang terjadi di tempat lain dalam perusahaan (Talib dkk, 2011; Xu dkk, 2014).

Soft TQM dan Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.4, diketahui bahwa *softTQM* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan

koefisien sebesar 0,046 dengan tingkat signifikansi = $0,284 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa *soft TQM* memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Artinya, hipotesis ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *soft TQM* seseorang maka kinerja perusahaan akan menurun.

. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Fotopoulos dan Psomas (2009) tidak ada efek langsung antara *soft TQM* dan kinerja organisasi ditemukan. Penyebab dari gagalnya efek langsung ini dipengaruhi oleh banyak hal, seperti jenis indikator yang dipakai untuk pengukuran, dan juga berhubungan dengan jenis sampel yang dipakai, akan tetapi ada juga penelitian yang menemukan hasil yang positif dan signifikan antara *soft TQM* dan kinerja perusahaan. Penelitian yang berhasil ini dilakukan Rahman dan Bullock (2005) dimana dilakukan penelitian pada perusahaan manufaktur yang ada di Australia.

Hasil penelitian juga menisyaratkan tidak sesuai dengan theory RBV di mana theory menyatakan suatu perusahaan dapat mencapai kinerja perusahaan dengan menggunakan sesuatu yang lebih dibanding perusahaan lainnya. Sifatnya unik sehingga sangat sulit untuk ditiru bahkan tidak berwujud sehingga sulit untuk diidentifikasi. Aroma dan rasa makanan serta penentuan tampilan makanan menunjukkan bahwa perusahaan berhasil meningkatkan *soft TQM* dalam perusahaan tetapi gagal meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil ini tidak sejalan dengan *RBV theory* Gu dan Jung (2013) menegaskan, RBV berpendapat bahwa sumber daya yang unik adalah sumber utama keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Sumber daya yang unik harus memiliki empat atribut: berharga, langka, imitable tidak sempurna, dan tidak disubstitusikan.

Hasil penelitian juga mengindikasikan bentuk tampilan makanan dan aroma serta rasa dalam makanan dan minuman tidak bisa langsung meningkatkan kinerja perusahaan, dalam artinya bentuk makanan yang bagus aroma yang baik tidak menentukan bahwa sanggup melakukan kecepatan penyajian makanan ataupun dapat meningkatkan reputasi perusahaan. Hasil ini yang menyebabkan ketika *soft TQM* berhasil di tingkatkan tetapi membuat kinerja perusahaan malah menurun. Berdasarkan uraian di atas dihasilkan bahwa penelitian tidak sesuai dengan goal setting theory dimana theory mengatakan orang-orang yang bekerja dalam peran yang kompleks mungkin sudah memiliki motivasi tingkat tinggi (Conger, 2010). Namun, mereka sering mendorong diri terlalu keras jika tindakan tidak dibangun ke dalam harapan tujuan untuk menjelaskan kompleksitas tugas, karena itu penting untuk memberikan orang waktu yang cukup untuk memenuhi tujuan atau meningkatkan kinerja.

HardTQM dan Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 2, diketahui bahwa *hardTQM* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (KP) dengan koefisien sebesar 0,540 dengan tingkat signifikansi = $0,002 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa *hardTQM* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Artinya, hipotesis ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *hardTQM* dijalankan seseorang sesuai dengan fungsinya maka akan mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Sulaeman (2013), Basri (2012), Terziovski dan Samson (2000), Sistiyo (2011) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Fotopoulos & Psomas, 2009; Rahman & Bullock, 2005). Mereka juga menemukan pengaruh yang positif dan signifikan dari hubungan langsung *hardTQM* terhadap kinerja perusahaan. Dalam hal ini, faktor kunci adalah kontrol kualitas. Dengan secara teratur menganalisis penyebab kualitas yang buruk dalam produk / layanan mereka, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan penjualan mereka, dan menghasilkan profit yang besar pada masa akan datang.

Penelitian ini juga menghasilkan bahwa hampir semua indikator dari *hardTQM* berhubungan langsung dengan unsur-unsur kinerja perusahaan, dimana manager dan top management memegang peranan yang penting dalam merangkul seluruh karyawan dan bagaimana mereka berkumpul untuk membahas strategic perusahaan dengan melibatkan aspek karyawan dalam proses pengambilan suara. Bagaimana bersama-sama dalam proses menggunakan peralatan makan dan minum yang bagaimana sebagai strategi baru perusahaan.

Penelitian ini juga mengindikasikan pemakaian peralatan yang baru, menggunakan teknologi baru sanggup meningkatkan kinerja perusahaan. Menggunakan teknik memasak atau peralatan masak yang baru membuat perusahaan memiliki asset berharga yang baru yang sulit untuk ditiru perusahaan lain. Penggunaan teknologi baru ini sesuai dengan *theory RBV* dimana memiliki asset baru perusahaan yang baru dan sulit untuk ditiru pesaing atau perusahaan lain membuat perusahaan selangkah lebih maju di depan.

Penelitian ini juga mengindikasikan dengan penggunaan peralatan masak yang baru dan unik membuat perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan konsep goal setting dimana, merumuskan rencana untuk masa akan datang, dan bagaimana para manager dan semua karyawan lini bekerja semaksimal mungkin untuk menghasilkan profit perusahaan yang setinggi-tingginya, serta berusaha melalui proses secara bersama-sama dan menyelesaikan setiap masalah dengan *winning solution*. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan perusahaan, dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan diidentikkan sebagai tujuannya (Zhang dkk, 2018). Menurut teori ini "salah satu karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan keinginan sendiri/diwajibkan oleh perusahaan sebagai satu kebijakan (Wangmuba dalam Ramandei, 2009).

e. Perhitungan Nilai Signifikansi Pengaruh Mediasi (Sobel Test)

Salah satu kelemahan program SPSS terletak pada tidak dapat diketahuinya nilai signifikansi peranan variabel intermediasi atau pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dalam sebuah model. Nilai prediksi dari sebuah model dapat diketahui dalam analisis jalur, namun demikian besaran nilai signifikansi model pengukuran tidak dapat diketahui. Solusi untuk menyelesaikan masalah ini salah satunya dilakukan dengan pengujian Sobel (*Sobel test*) yang bertujuan untuk mendapatkan nilai signifikansi peran variabel intermediasi dalam sebuah model. Nilai signifikansi peran variabel intermediasi diperoleh dengan cara menghitung nilai estimasi

(*estimate*) dan standar error (S.E) dari sebuah jalur (Sobel, 1982) dengan rumus sebagai berikut:

$$z\text{-value} = a \cdot b / \text{SQRT}(b^2 \cdot SE_a^2 + a^2 \cdot SE_b^2)$$

dimana: **a** adalah koefisien regresi (*unstandardize*) untuk hubungan antara variabel bebas (*independent*) dengan variabel mediasi; **b** adalah koefisien regresi (*unstandardize*) untuk hubungan antara variabel terikat (*dependent*) dengan variabel mediasi; **SE_a** adalah nilai *standard error* dari hubungan variabel *independent* dengan variabel mediasi, dan **SE_b** merupakan nilai *standard error* hubungan variabel *dependent* dengan variabel mediasi.

Berikut ini adalah hasil perhitungan peran variabel intermediasi dari model penelitian ini:

Tabel 3. Hasil Perhitungan Nilai Signifikansi Pengujian Tidak Langsung (Sobel Test)

Kombinasi Variabel	Nilai	Standard	<i>p value of</i>	Keterangan
	Estimasi	Error	Sobel Test	
RT → QS via SftTQM	0,373 ; 0,441	2,007 0,179	; 0.00057088	Signifikan
RT → QS via HdTQM	0,298 ; 0,520	4,194 0,086	; 0.00377791	Signifikan
RT → KP via QS	0,046; -0,096	2,517 0,100	; 0.67169948	Tidak Signifikan
SftTQM → KP via QS	0,441; -0,096	0,179 0,100	; 0.64625255	Tidak Signifikan
HdTQM → KP via QS	0,520; -0,096	0,086 0,100	; 0.64602053	Tidak Signifikan

Sumber: Perhitungan dengan bantuan program *statistics calculators version 3.0 BETA* (2018).

Berdasarkan hasil perhitungan *Sobel test* pada tabel 4.8 dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut :

1. Pengaruh tidak langsung *role talent* terhadap *quality service* memiliki nilai *p-value (two-tailed probability)* *Sobel test* sebesar 0,000 > *alpha* 0,05. Dengan demikian, hipotesis 9 yang menyatakan *role talent (RT)* dan *softTQM (SftTQM)* berpengaruh signifikan terhadap *quality service (QS)* dapat diterima.
2. Pengaruh tidak langsung *role talent (RT)* terhadap *Quality service (QS)* memiliki nilai *p-value(two-tailed probability)* *Sobel test* sebesar 0,003 > *alpha* 0,05 Dengan demikian hipotesis 10 yang menyatakan *role talent (RT)* dan *hardTQM (HdTQM)* berpengaruh secara signifikan terhadap *quality service (QS)* dapat di terima
3. Pengaruh tidak langsung *role talent (RT)* terhadap kinerja perusahaan (KP) memiliki nilai *p-value(two-tailed probability)* *Sobel test* sebesar 0,671 > *alpha* 0,05 Dengan demikian, hipotesis 11 yang menyatakan *role talnt (RT)* dan

quality service (QS) berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (KP) ditolak.

4. Pengaruh tidak langsung *softTQM* (*SfTQM*) terhadap kinerja perusahaan (KP) memiliki nilai *p-value* (*two-tailed probability*) Sobel test sebesar $0,646 > \alpha 0,05$. Dengan demikian hipotesis 12 yang menyatakan *softTQM* (*SfTQM*) dan *quality service* (QS) berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (KP) di tolak
5. Pengaruh tidak langsung *hardTQM* (*HdTQM*) terhadap kinerja perusahaan (KP) memiliki nilai *p-value* (*two-tailed probability*) Sobel test sebesar $0,646 > \alpha 0,05$. Dengan demikian, hipotesis 13 yang menyatakan *hardTQM* (*HdTQM*) dan *quality service* (QS) berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (KP) tidak dapat diterima

Peran Soft Total Quality Management sebagai Variabel mediasi antara Role Talent terhadap Quality Service

Hipotesis 9 menunjukkan pengaruh langsung variabel *role talent* variabel *quality service* sebesar 0,046, sedangkan pengaruh tidak langsung pada tabel 3 *role talent* terhadap *quality service* melalui variabel mediasi *softTQM* sebesar 0,164. Ini mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsungnya yaitu melalui variabel mediasi *softTQM* lebih besar dibandingkan pengaruh langsung variabel *role talent* terhadap *quality service*. Pola hubungan variabel *role talent* terhadap *quality service* melalui variabel mediasi *softTQM* adalah positif. Artinya pengaruh *role talent* melalui variabel mediasi *softTQM* dapat meningkatkan *quality service* dan pengaruhnya kuat.

Hasil uji sobel mengindikasikan bahwa variabel *softTQM* yang memediasi hubungan antara *role talent* dengan *quality service* merupakan tipe *full mediation*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *softTQM* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *quality service*. Penelitian ini mengindikasikan bahwa *softTQM* berhasil memediasi variabel *role talent* terhadap *quality service*. Karyawan yang memiliki bakat tertentu berhasil menemukan aroma dan rasa masakan yang khas sehingga pada saat di sajikan kepada customer membuat pelanggan merasa ketagihan dengan aroma dan rasa baru dari makanan dan minuman yang di hidangkan sehingga membentuk *quality service* dimana para pelanggan merasa senang dan akan kembali ke perusahaan secara berulang kali.

Karyawan dengan bakat yang unik dan telah berhasil menemukan kombinasi bentuk yang baru dari resep yang ada sehingga membuat rasa dan aroma makanan dan minuman yang baru tersebut membuat perusahaan memiliki asset berharga yang baru. Temuan ini membuat perusahaan memiliki suatu kelebihan yang tidak dimiliki perusahaan sejenis lainnya. Kelebihan perusahaan ini sifatnya tidak berwujud, sehingga sulit untuk di tiru. Hasil yang ada dalam perusahaan sejalan dengan konsep *theory RBV* dimana menyatakan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengembangkan sumberdaya dan kapabilitasnya untuk lebih kompetitif di pasar.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Ooi et al. (2011) meneliti perusahaan layanan kecil Malaysia dan menemukan bahwa *softTQM* berhubungan positif dengan SQ. Baik *softTQM* dan kualitas layanan fokus pada perubahan budaya di Indonesia, yang memberikan arahan bahwa ada beberapa hubungan antara *softTQM* dan kualitas layanan. Tujuan dan filosofi *softTQM* terus dan terus ditingkatkan kualitas melalui proses perubahan budaya dan organisasi (Mohanty dan Behera, 1996).

Penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya dimana Tsang dan Antony, (2001) yang menyatakan bahwa tujuan penting dari program TQM adalah memahami pelanggan, memuaskan mereka, melampaui kebutuhan mereka, dan memastikan bahwa karyawan perusahaan pelanggan terfokus. Berfokus pada pelanggan membuat perusahaan dapat mencapai kinerja perusahaan. Pencapaian kinerja perusahaan sesuai dengan konsep *theory goal setting* dimana suatu perusahaan membutuhkan poses dan tujuan agar karyawan bisa focus pada tujuan itu, sampai tujuan itu berhasil.

Peran *Hard Total Quality Management* sebagai Variabel *mediasi* antara *Role Talent* terhadap *Quality Service*

Hipotesis 10 menunjukkan pengaruh langsung variabel *role talent* terhadap variabel *quality service* sebesar 0,046, sedangkan pengaruh tidak langsung pada tabel 3 *role talent* terhadap *quality service* melalui variabel *mediasi hardTQM* sebesar 0,154. Ini mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsungnya yaitu melalui variabel *mediasi softTQM* lebih besar dibandingkan pengaruh langsung variabel *role talent* terhadap *quality service*. Pola hubungan variabel *role talent* terhadap *quality service* melalui variabel *mediasi hard TQM* adalah positif. Artinya pengaruh *role talent* melalui variabel *mediasi hardTQM* dapat meningkatkan *quality servicet* dan pengaruhnya kuat.

Karyawan dengan bakat yang unik sanggup mengeluarkan potensi dalam diriya untuk kemajuan perusahaan. Potensi yang unik berhasil membuat peralatan makan dan minum yang baru, baik dan bagus sebagai wujud perbaikan secara terus menerus dari sebuah perusahaan. Wujud dari peralatan makan dan minum yang unik berarti perusahaan menggunakan teknologi sebagai bagian dari perusahaan agar mampu bersaing secara kompetitif dengan perusahaan sejenis lainnya. Kemampuan menciptakan peralatan makan dan minum yang unik membuat perusahaan memiliki daya saing pada pasar yang kompetitif. Sejalan dengan theory RBV yang menyatakan bahwa perusahaan yang berhasil secara kompetitif adalah perusahaan yang berhasil membuat karakteristik sumber daya menjadi superior yang sulit untuk di tiru, sehingga apa yang di ciptakan menjadi asset strategis yang dimiliki perusahaan.

Perusahaan dengan bermodalkan peralatan makan yang baru dan unik membuat tampilan makanan dan minuman menjadi lain dari biasanya. Tampilan yang baru ini membuat pelanggan menemukan sesuatu yang berbeda, sehingga membuat pelanggan menjadi suka dan akhirnya akan selalu kembali ke perusahaan berulang-ulang. Pelanggan yang selalu kembali ke perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan berhasil meningkatkan *quality service*, semakin sering pelanggan kembali berkunjung ke perusahaan membuat keuntungan yang di raih perusahaan juga makin tinggi. Tingginya keuntungan perusahaan menunjukkan bahwa kinerja juga ikut meningkat. Peningkatan kinerja menunjukkan bahwa sesuai dengan konsep *theory goal setting* dimana teori ini menggambarkan bagaimana memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, tujuan perusahaan ialah menghasilkan keuntungan yang sebanyak-banyaknya.

Penelitian ini juga menghasilkan bahwa teknologi harus menjadi penentu tujuan perusahaan pada masa yang akan datang. Perusahaan dengan teknologi yang baru baik dan bagus sanggup memberikan nilai lebih sekaligus harapan untuk tujuan jangka panjang. Solusi kualitas modern, penurunan biaya, peningkatan kualitas dan rata-rata harga menurun, dengan demikian perusahaan yang

menerapkan teknologi yang berkualitas menjadi diuntungkan dari investasi ini (Lederer dan Rhee, 1995). Perusahaan yang berinvestasi lebih dalam teknologi terkait kualitas memberikan produk yang lebih baik, harga yang lebih tinggi dan harga menghasilkan laba lebih tinggi daripada perusahaan lain. Selain itu, manfaat kualitas, biaya, dan laba perusahaan bertekun di masa depan dan nilai perusahaan meningkat ketika kepuasan pelanggan diterapkan sebagai sebuah tujuan (Lederer dan Rhee, 1995).

Peran *Quality Service* sebagai Variabel mediasi antara *Soft Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan

Hipotesis 11 menunjukkan pengaruh langsung variabel *softTQM* terhadap variabel kinerja perusahaan sebesar 0,189, sedangkan pengaruh tidak langsung pada tabel 3 *softTQM* terhadap kinerja perusahaan melalui variabel *mediasi quality service* sebesar -0,042. Ini mengindikasikan bahwa pengaruh langsung variabel *softTQM* terhadap kinerja perusahaan lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya yaitu melalui variabel *mediasi quality service*. Pola hubungan variabel *softTQM* terhadap kinerja perusahaan melalui variabel *mediasi quality service* adalah negatif. Artinya pengaruh *softTQM* melalui variabel *mediasi quality service* tidak dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan pengaruhnya tidak kuat.

Berdasarkan pada tipe mediasi yang digambarkan pada uji sobel maka variabel *quality service* dalam memediasi hubungan antara *softTQM* terhadap kinerja perusahaan merupakan tipe *No Mediation*, hal ini dapat disimpulkan bahwa *softTQM* tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja perusahaan atau dengan kata lain variabel *quality service* gagal berfungsi sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh *softTQM* terhadap kinerja perusahaan.

Hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Rahman dan Bullock (2005) yang menyatakan bahwa perusahaan bisnis harus berusaha meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan penjualan dan laba melalui inisiatif kemampuan manajemen. Hal ini mengindikasikan penggunaan *softTQM* dan *hardTQM* dapat berfungsi sebagai sebagai mediator langsung, terutama di perusahaan jasa.

Pimpinan perusahaan harus mendorong karyawan untuk menerapkan pengetahuan baru di tempat kerja. Selain itu, manajer harus memotivasi komitmen perusahaan pada karyawan mereka dan memberi mereka dukungan manajemen yang memadai. Selanjutnya, manajer harus melatih dan memotivasi karyawan untuk menganalisis penyebab kualitas yang buruk dalam produk / jasa dan memberi mereka imbalan untuk peningkatan berkelanjutan dalam kinerja mereka.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan *goal setting theory* dimana para manager membutuhkan usaha dan komitmen yang maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Hasil yang tidak konsisten ini mengindikasikan bahwa pelanggan dalam perusahaan *food and beverage* cenderung lebih mementingkan aspek rasa atau aroma makanan dan kenyamanan dalam menikmati suasana makan di dibandingkan dengan penggunaan perlengkapan dan minum serta tampilan dari pelayan di restoran.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian ini dengan *goal setting theory* juga mengindikasikan bahwa secara umum pelanggan telah mengetahui dengan baik cita rasa produk-produk dan harga yang di sajikan serta proses pelayanan di perusahaan, sehingga para manajer jarang menangani keluhan-keluhan konsumen sehubungan dengan ketidak sesuaian harga, cita rasa dan pelayanan. Para pelanggan cenderung menyukai privasi sendiri sehingga proses pelayanan

hanya sampai proses penyediaan makan dan minum dan tidak memberikan aspek pelayanan lainnya.

Peran *Quality Service* sebagai Variabel *mediasi* antara *Hard Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan

Hipotesis 12 menunjukkan pengaruh langsung variabel *hard TQM* terhadap variabel kinerja perusahaan sebesar 0,540, sedangkan pengaruh tidak langsung pada tabel 4.7, *hard TQM* terhadap kinerja perusahaan melalui variabel *mediasi quality service* sebesar -0,049. Ini mengindikasikan bahwa pengaruh langsung variabel *hard TQM* terhadap kinerja perusahaan lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya yaitu melalui variabel *mediasi quality service*. Pola hubungan variabel *hard TQM* terhadap kinerja perusahaan melalui variabel *mediasi quality service* adalah negatif. Artinya pengaruh *hard TQM* melalui variabel *mediasi quality service* tidak dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan pengaruhnya tidak kuat.

Berdasarkan pada tipe mediasi yang digambarkan pada uji sobel maka variabel *quality service* dalam memediasi hubungan antara *hard TQM* terhadap kinerja perusahaan merupakan tipe *No Mediation*, atau dengan kata lain variabel *quality service* gagal berfungsi sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh *hard TQM* terhadap kinerja perusahaan. hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak ada mediasi diantara kedua variable di karenakan indicator pertanyaannya gagal untuk di jawab sehingga mengakibatkan pengaruh hasil penelitian tidak konsisten.

Pernyataan bahwa *quality service* gagal memediasi di karenakan indicator *hard TQM* yang di bentuk dengan pertanyaan-pertanyaan sudah berhasil menaikkan aspek *hard TQM* begitupun dengan indicator dari *quality service* juga berhasil di naikkan tetapi pada saat yang bersamaan tidak berhasil untuk menaikkan kinerja perusahaan. Strategi program pelatihan telah di komunikasikan dan di sebarkan malalui skema sumber daya manusia, strategi megenai bentuk makanan dan minuman senantiasa di kembangkan dan di perbarui, karyawan juga sudah di beri pelatihan sampai mampu memahami konsumen dengan baik, mampu mendengarkan dan mengatasi keluhan dari pelanggan, akan tetapi ternyata tidak berhasil dalam efisensi operasi perusahaan sehingga mengakibatkan kinerja perusahaan malah menurun.

Penelitian ini tidak konsisten dengan *RBV theory* dimana walaupun perusahaan telah membentuk peralatan makanan dan minuman yang baru, berhasil memakai jejaring social, kemudian melakukan prosedur tingkat pelayanan yang bagus dan menghasilkan sebuah perusahaan sebagai asset strategis, tetapi kinerja perusahaan yang di hasilkan menurun. Menurut *RBV theory* perusahaan yang berhasil menciptakan asset strategis akan meningkatkan kinerja perusahaan, akan tetapi penelitian ini menghasilkan kebalikan dari *RBV theory* sehingga tidak sejalan dengan teori.

Penelitian ini tidak sejalan dengan *goal setting theory* tetapi factor waktu dan jumlah sampel juga ikut berperan di karenakan bahwa rata-rata sampel yang di uji, kekuatan servicenya tidak seperti yang di harapkan dalam teori, di karenakan data yang terbentuk merupakan tempat-tempat yang menyediakan kualitas layanan yang tidak seformal yang di katakan teori.

Peran *Quality Service* sebagai Variabel *mediasi* antara *Role Talent* pada Kinerja Perusahaan

Hipotesis 13 menunjukkan tidak ada pengaruh langsung variabel *role talent* terhadap variabel kinerja perusahaan, sedangkan pengaruh tidak langsung pada tabel 4.7, *role talent* terhadap kinerja perusahaan melalui variabel *mediasi quality service* sebesar -0,004 dengan probabilitas *p value* Sobel sebesar 0,671. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *quality service* gagal berfungsi sebagai variabel *intervening* yang memediasi pengaruh *role talent* terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan *RBV theory* (Gu dan Jung, 2013) dan *goal setting theory* (Locke & Latham, 2002; Mitchell & Daniels, 2003) yang menyatakan bahwa bakat yang baik dari karyawan akan menciptakan kualitas pelayanan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Ketidakkonsistenan ini mengindikasikan bahwa kombinasi pengetahuan yang baik sehubungan dengan produk makanan dan minuman yang disajikan dengan perlengkapan yang digunakan serta tampilan yang menawan dari karyawan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan karena pelanggan cenderung memiliki selera yang berbeda-beda sesuai dengan karakter dari masing-masing pelanggan. Terdapat pelanggan yang menyukai suasana tempat makan tetapi mungkin tidak cocok dengan jenis makanan dan minuman yang disajikan, terdapat pula pelanggan yang menyukai kecepatan dalam penyajian makanan akan tetapi kurang menyukai penampilan karyawan yang melayani, akibatnya kinerja perusahaan tidak dapat tercapai secara maksimal.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian ini dengan *goal setting theory* juga mengindikasikan bahwa seluruh desain makanan dan minuman yang ada dalam perusahaan secara umum telah diketahui dengan baik oleh para pelanggan, sehingga manajer cenderung tidak perlu memiliki keahlian khusus dalam memberikan pelayanan kepada tamu. Setiap harga dan kualitas dan karakteristik makanan dan minuman telah diketahui dengan baik, sehingga pada saat pelanggan memesan tidak membutuhkan penjelasan yang mendalam atas produk yang dipesan.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa proses penetapan tujuan (*goal setting*) secara umum disusun berdasarkan keinginan perusahaan sebagai satu kebijakan, akibatnya setiap perusahaan *food and beverage* memiliki tujuan yang berbeda-beda dan memiliki karakteristik tamu yang berbeda-beda juga sehingga tujuan yang ingin dicapai menjadi susah di kontrol (Locke dan Latham, 2002). Kondisi ini membuat pencapaian kinerja dengan satu ukuran tunggal akan sulit untuk dicapai. Terdapat perusahaan yang mungkin berfokus pada cita rasa, akan tetapi cenderung mengabaikan kecepatan pelayanan, terdapat perusahaan yang sangat memperhatikan penampilan karyawan yang melayani, akan tetapi mungkin cenderung kurang memperhatikan cita rasa dan aspek halal atau tidaknya produk makanan yang disajikan. Terdapat juga perusahaan yang memiliki aspek pelayanan yang baik, cita rasa yang baik serta harga yang tidak mahal, akan tetapi kurang memiliki aspek tempat parkir yang luas, sehingga jumlah pelanggan cenderung terbatas. Kondisi-kondisi yang tidak pernah diperbaiki ini secara terus-menerus dapat membuat pencapaian kinerja perusahaan mengalami penurunan.

4. KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses pelayanan yang terdapat dalam perusahaan akan terbentuk dengan baik apabila memiliki karyawan dengan bakat yang unik, terutama pengetahuan tentang makanan dan minuman dan kemampuan berinteraksi dengan pelanggan dalam menyelesaikan masalah sehingga sulit ditiru oleh kompetitor lainnya. Terbentuknya bakat yang unik ini membuat perusahaan mampu untuk mengembangkan visi dan misi serta kemampuan interaksi yang baik dengan customer. Selain itu, dengan bakat yang unik karyawan mampu menciptakan desain produk yang senantiasa diterima oleh pelanggan. Desain produk dalam perusahaan *food and beverage* senantiasa mengacu pada penciptaan aroma makanan yang baik, tampilan makanan yang mengugah selera dan cita rasa yang memuaskan serta pelayanan yang baik.
2. Kinerja perusahaan akan tercapai dengan baik apabila perusahaan senantiasa memiliki ide-ide baru dalam pengembangan variasi makanan dan minuman yang disajikan. Walaupun demikian perusahaan harus merumuskan tujuan yang ingin dicapai dalam strategi differensiasi produk sehingga memiliki keunikan yang tidak dapat ditiru oleh kompetitor lainnya. Pelanggan cenderung memiliki pemahaman yang baik atas perusahaan, sehingga mampu memilih tempat makan sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya tanpa melihat apakah karyawan di perusahaan memiliki kemampuan interaksi yang baik ataupun peralatan makan, minum serta tampilan makanan dan minuman yang disajikan. Pada saat perusahaan menerapkan strategi differensiasi produk, secara langsung karyawan telah mengetahui dengan baik bagaimana proses pelayanan yang harus diberikan.

Implikasi Penelitian

Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini secara umum konsisten dengan *RBV Theory* yang menyatakan bahwa setiap perusahaan perlu memiliki sumber daya yang unik dan sulit ditiru sehingga memiliki kemampuan dalam mencapai tujuan perusahaan. Role talent harus dibentuk untuk menciptakan kemampuan karyawan dalam mendesain produk yang sesuai dengan selera konsumen dan berinteraksi dengan pelanggan. Selain itu karyawan yang memiliki bakat yang unik akan membentuk strategi perusahaan dalam wujud strategi-strategi unik terutama dalam penggunaan peralatan makan dan minum yang sulit di tiru oleh kompetitor lainnya. Dengan demikian secara langsung akan menciptakan kemampuan pelayanan yang baik.

Hasil penelitian ini secara umum konsisten dengan *goal setting theory*, yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan akan tercapai apabila perusahaan memiliki kemampuan mengelola asset tidak berwujudnya dengan baik untuk menciptakan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan. Walaupun terdapat beberapa variabel dalam penelitian ini yang tidak konsisten dengan *goal setting theory* yang mengindikasikan bahwa untuk mencapai kinerja perusahaan, strategi differensiasi merupakan hal yang sangat penting. Dalam merumuskan tujuan, perusahaan harus berfokus pada keunggulan kompetitifnya sehingga lebih mudah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Implikasi Praktis

1. Hasil penelitian ini dapat menjadi pertimbangan dan rekomendasi bagi perusahaan-perusahaan dan praktek akuntansi manajemen dan berperilaku khususnya di dalam bidang *Total Quality Management (TQM)*.

2. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan-perusahaan untuk dapat mengevaluasi tingkat efektivitas praktik *Total Quality Management* (TQM) terhadap peningkatan kinerja perusahaan, khususnya penerapan TQM ke dalam bentuk *soft TQM* dan *hard TQM*.
3. Hasil penelitian ini dapat memotivasi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan topik akuntansi manajemen dan berperilaku khususnya mengenai *Total Quality Management* (TQM) dan kinerja perusahaan tetapi pada jenis perusahaan yang berbeda dengan menggunakan variabel moderasi yang berbeda pula..

Keterbatasan dan Rekomendasi akan datang

Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada karakter perusahaan, dimana peneliti tidak membagi perusahaan ke dalam karakteristik perusahaan *food and beverage franchise* dan *non franchise*, sehingga agak sulit menjelaskan karakteristik *role talent* dan *quality service* yang selaras

Untuk penelitian yang akan datang di harapkan peneliti dapat menggunakan melakukan data panel dan menambahkan uji beda untuk perusahaan *food and beverage franchise* dan *non franchise*. Penelitian masa mendatang dapat menggunakan objek penelitian perusahaan yang memiliki model pelayanan yang lebih formal, terutama pada perusahaan *food and beverage* di level hotel-hotel berbintang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdallah, A.B. (2013), "The influence of 'soft' and 'hard' Total Quality Management (TQM) practices on Total Productive Maintenance (TPM) in Jordanian manufacturing companies", *International Journal of Business and Management*, Vol. 8 No. 21, pp. 1-13.
- Arviana, N., Daromes, F. E., & Kampo, K. (2021). PENGUATAN BUDAYA ORGANISASI MELALUI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA HOTEL. *Jurnal Akuntansi Kontemporer*, 13(1), 39-50. doi.org/10.33508/jako.v13i1.2769
- Akyuz, A.G., 2015. Quality excellence in complex supply networks: EFQM excellence model reconsidered. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11), pp. 1282-1297
- Albuhisi, A.M., dan Abdallah, A.B. (2018) "The impact of soft TQM on financial performance: The mediating roles of non-financial balanced scorecard perspectives", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 35 Issue: 7, pp.1360-1379
- Al-Khalili, A. dan Subari, K. (2013), "Understanding the Linkage between Soft and Hard Total Quality Management: Evidence from Malaysian Manufacturing Industries", *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, Vol. 7 No. 1, pp. 57-65.
- Badan Pendapatan Daerah dan Kota Makassar (2017)
- Brulhart, F., Gherra, S. dan Marais, M. (2017) "Are environmental strategies profitable for companies? The key role of natural competences from a resource-based view", *Management Decision*, Vol. 55 Issue: 10, pp.2126-2148
- Calvo-Mora, A., Picon, A., Ruiz, C. dan Cauzo, L. (2014), "The relationships between soft and hard TQM factors and key business results", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 115-143.
- Carrick, J. (2016), "R&D resources development in life sciences ventures: a dynamic capabilities perspective", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 23 No. 4, pp. 1191-1207
- Cheng, T.C.E. dan Choi, P.W.C. (2013), "A study of the relationship between quality management practices and organisational performance in the shipping industry", *Maritime Economics & Logistics*, Vol. 15, pp. 1-31.
- Cronholm, S. dan Salomonson, N. (2014), "Measures that matters: service quality in IT service management", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 6 No. 1, pp. 60-76.

- Edwinah, A. dan Augustine, A. (2013), "Employee involvement and organizational effectiveness", *Journal of Management Development*, Vol. 32 No. 7, pp. 661-674.
- Gede, M., Yuda, B. dan Sumaedi, S. (2015), "P-TRANSQUAL: a service quality model of public land transport services", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 32 No. 6, pp. 534-558.
- Goetsch, D. dan Davis, S. (2013), *Quality Management for Organizational Excellence, 7th ed.*, Pearson Education Limited, Upper Saddle River, NJ.
- Gupta, T.K. dan Singh, V. (2017), "Measurement of service quality of automobile organization by artificial neural network", *International Journal of Management Concept and Philosophy*, Vol. 10 No. 1, pp. 32-53.
- Hirogaki, M. (2014), "Service quality management in retailing: theory and empirical analysis of customer satisfaction with checkout services", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 5 No. 3, pp. 270-276.
- Honarpour, A. Jusoh, A. dan Long, Choi Sang (2015), "Knowledge Management and total quality management : A Reciprokal Relationship" *International Journal of Quality and Reability Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 91-102.
- Hung, R., Lien, B.Y., Yang, B., Wu, C. dan Kuo, Y. (2011), "Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry", *International Business Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 213-225.
- Izogo, E.E. dan Ogba, I.E. (2015), "Service quality, customer satisfaction and loyalty in automobile repair services sector", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 32 No. 3, pp. 250-269.
- Jimenez, D., Martinez, M., Lorente, A. dan Rabeh, H., 2015. Total quality management performance in multinational companies: A learning perspective. *The TQM Journal*, 27(3), pp. 328-340
- Kabue, L.W. dan Kilika, J.M. (2016), "Firm resources, core competencies and sustainable competitive advantage: an integrative theoretical framework", *Journal of Management and Strategy*, Vol. 7 No. 1, pp. 98-108
- Kantardjieva, M., 2015. The relationship between total quality management (TQM) and strategic management. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(5), pp. 127-561.
- Kaushik, S.T.A.V. (2015), "Determining the relative importance of critical factors in delivering retail service quality: a lesson for Indian retailers", *Apeejay Journal of Management and Technology*, Vol. 10 No. 1, pp. 1-11
- Kindström, D., Kowalkowski, C. dan Sandberg, E. (2013), "Enabling service

- Li, C.K., Chung, L., Norma, D-G, D'Annunzio-Green, N. 2018. Talent management practices in small- and medium-sized enterprises in the hospitality sector. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* **10**:1, 101-116.
- Lin, Y., Luo, J., Ma, S.H., Cai, S.Q. dan Rong, K. (2016), "Exploring the service quality in the e-commerce context: a triadic view", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 116 No. 3, pp. 388-415
- Liputan 6 News dan Detik News (2017) <http://www.liputan6.com> dan <http://www.detik.com>
- Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Locke, E.A. dan Latham, G.P. (Eds) (2013), *New Developments in Goal Setting and Task Performance*, Routledge, New York, NY.
- Lockett, A. dan Wild, A. (2014), "Bringing history (back) into the resource-based view", *Business History*, Vol. 56 No. 3, pp. 372-390.
- Madanhire, I. dan Mbohwa, C., 2016. Application of just in time as a total quality tool: the case of aluminium foundry manufacturing. *Total Quality Management and Business Excellence*, 27(2), pp. 184-197
- Meira de, A., Rodrigo, V., Álvaro, B., Lezana Fernando, A., Marcelo, F., Gomes, G., Paulo, F. and Miguel, A.C. (2015), "Conceptualization of the service experience by means of a literature review", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 22 No. 7, pp. 1301-1314.
- Neubert, M. J. dan Dyck, B. (2016) "Developing sustainable management theory: goal-setting theory based in virtue", *Management Decision*, Vol. 54 Issue: 2, pp.304-320
- Nihal, E. dan Sevil, S., 2015. Intelligent Systems in Total Quality Management. *Intelligent Techniques in Engineering Management*, 87(2), pp. 407-430
- Ooi, K. B. (2015). TQM practices and knowledge management: A multi-group analysis of constructs and structural invariance between the manufacturing and service sectors. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11-12), 1131-1145
- Pantouvakis, A., dan Psomas, E. (2016). Exploring total quality management applications under uncertainty: A research agenda for the shipping industry. *Maritime Economics & Logistics*, 18(4), 496-512
- Parves, S. dan Wong, H. (2014), "An integrated-process model of service quality, institutional brand and behavioural intentions", *Managing Service Quality*, Vol. 24 No. 5, pp. 487-521.

- Pattanayak, D. dan Maddulety, K. (2013), "Total quality management for banking sector: conceptualisation and scale development", *International Journal of Quality and Innovation*, Vol. 2 No. 2, pp. 158–174.
- Pollifroni, M., 2014. Multidimensional analysis applied to the quality of the websites: some empirical evidences from the Italian public sector. *Economics and Sociology*, 7(4), pp. 128-138.
- Popescu, C. R. dan Popescu, V. A., 2015. Phases and actions of the evolution of the concept of quality in Canada and Australia – a theoretical modelling of the development of knowledge in business performance in the XXI century – the approach to excellence. *Manager Journal*, Vol. 21, June, pp. 18-26.
- Psomas, E.L. dan Jaca, C., 2016. The impact of Total Quality Management on service company performance: evidence from Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(3), pp. 380-398.
- Prakash, G. (2018) "Understanding service quality: insights from the literature", *Journal of Advances in Management Research*, <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2018-0008>
- Sadikoglu, E. dan Olcay, H. (2014), "The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey", *Advances in Decision Sciences*, Vol. 2014, pp. 1-17
- Saleh, R.A., Sweis, R.J. dan Saleh, F.I.M. 2018. "Investigation the impact of hard total quality management practices on operational performance in manufacturing organizations: evidence from Jordan", *Benchmarking: An International Journal*, <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2016-0074>
- Setiawan, A. A., & Daromes, F. E. (2019). Total Quality Management sebagai Mekanisme Pendorong Competitive Advantagedan Inovasi untuk Mencapai Kinerja Perusahaan: Studi Empiris pada Perusahaan Real Estate. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 26(1).
- Sulaeman, Dinanda. (2013). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Organisasi(Study Pada Perusahaan Jasa Di Kota Pekanbaru Provinsi Riau). *Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Riau*
- Thai, V dan Jie, F. (2018) "The impact of total quality management and supply chain integration on firm performance of container shipping companies in Singapore", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 30 Issue: 3, pp.605-626
- Thai, V.V., Tay, W.J., Tan, R. and Lai, A. (2014), "Defining service quality in tramp shipping: conceptual model and empirical evidence", *Asian Journal of Shipping and Logistics*, Vol. 30 No. 1, pp. 1-29.

- Verma, H.V. dan Duggal, E. (2015), "Retail service quality in India: construct exploration and measure development", *South Asian Journal of Global Business Research*, Vol. 4 No. 1, pp. 129-148
- Wang, H., Kim, K.H., Ko, E. dan Liu, H. (2016), "Relationship between service quality and customer equity in traditional markets", *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 9, pp. 3827-3834.
- Wang, C.-H., Chen, K.-Y. dan Chen, S.-C. (2012), "Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 No. 1, pp. 119-129.
- Wu, S.M.T.H. (2014), "The impact of customer knowledge and customer relationship management on service quality", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 6 No. 1, pp. 77-96.
- Xu, D., Huo, B. dan Sun, L. (2014) "Relationships between intra-organizational resources, supply chain integration and business performance: An extended resource-based view", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114 Issue: 8, pp.1186-1206,
- Zhang, Y., Zhang, J. dan Li, J. (2018) "The effect of intrinsic and extrinsic goals on work performance: Prospective and empirical studies on goal content theory", *Personnel Review*, Vol. 47, Issue: 4, pp.900-912,