

**PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY
MANAGEMENT*, SISTEM PENGUKURAN
KINERJA, DAN SISTEM PENGHARGAAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

(Studi pada Biro Perjalanan Wisata di Kota Semarang)



SKRIPSI

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

Disusun Oleh :

RAMADHAN NOOR RACHMAN FATONI

NIM. 12010111130177

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2018

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Ramadhan Noor Rachman Fatoni
Nomor Induk Mahasiswa : 1201011110177
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, SISTEM PENGUKURAN KINERJA, DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (STUDI PADA BIRO PERJALANAN WISATA DI KOTA SEMARANG)**
Dosen Pembimbing : Dr. Mahfudz, S.E., M.T.

Semarang, 2018

Dosen Pembimbing,



(Dr. Mahfudz, S.E., M.T.)

NIP. 19730910 199803 1001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Ramadhan Noor Rachman Fatoni
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111130177
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL*
QUALITY MANAGEMENT, SISTEM
PENGUKURAN KINERJA, DAN SISTEM
PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL (STUDI PADA BIRO
PERJALANAN WISATA DI KOTA
SEMARANG)**

Tim Penguji:

1. Dr. Mahfudz, S.E., M.T.

(.....)

2. Dr. Harry Soesanto, M.Kes.

(.....)

3. Drs. Budi Sudaryanto, M.T.

(.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya Ramadhan Noor Rachman Fatoni, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Pengaruh Implementasi *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Managerial (Studi pada Biro Perjalanan Wisata Kota Semarang)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

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

Semarang, 2018

Yang membuat pernyataan,



(Ramadhan Noor Rachman Fatoni)

NIM. 12010111130177

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Dan Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan “ (Q.S. Al-Insyrah 5-6)

“Barangkali sesuatu ditunda karena hendak disempurnakan; dibatalkan karena hendak diganti yang utama; ditolak karena dinanti yang lebih baik” (Salim A. Fillah)

Skripsi ini saya persembahkan kepada :

*Kedua orang tua tercinta,
Kakakku dan suaminya tersayang,
Sahabat serta teman-teman terbai,
Almamaterku Universitas Diponegor.*

ABSTRACT

Managers play an important role in a company in determining the course of the company. The success of the company is measured through managerial performances. High managerial performance makes the success of the company is also getting higher. The purpose of this study is to analyze the effect of the implementation total quality management, performance measurement system, and reward on managerial performance.

The population in this study are the managerial ranks at the Travel Berau of the Semarang City. This study was conducted by distributing questionnaires to a sample of 90 respondents using simple random sampling method. Data analysis method used in this study is multiple linear regression analysis with SPSS version 23th.

The result showed that total quality management, performance measurement system, and reward system had a positive and significant effect on managerial performance. In the study found the regression equation as follows: $Y = 0.340 X_1 + 0.266 X_2 + 0.319 X_3$. Total quality management has the most significant influence on managerial performance with a coefficient of 0.340. The performance measurement system has the lowest significant influence in this study with a coefficient of 0.266.

Keywords: *Total Quality Management, Performance Measurement System, Reward System, Managerial Performance*

ABSTRAK

Jajaran manajerial memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah perusahaan dalam menentukan jalannya perusahaan tersebut. Keberhasilan perusahaan salah satunya diukur melalui kinerja manajerial. Semakin tinggi kinerja manajerial maka semakin tinggi pula keberhasilan yang dicapai perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh implementasi *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

Populasi dalam penelitian ini adalah jajaran manajerial pada Biro Perjalanan Wisata di Kota Semarang. Penelitian ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan sampel 90 responden menggunakan metode *simple random sampling*. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dengan SPSS versi 23.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dalam penelitian ditemukan persamaan regresi sebagai berikut: $Y = 0,340 X1 + 0,266 X2 + 0,319 X3$. *Total quality management* memiliki pengaruh yang paling signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai koefisien sebesar 0,340. Sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh signifikan yang paling rendah dalam penelitian ini dengan nilai koefisien 0,266.

Kata Kunci: *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, Kinerja Manajerial

KATA PENGANTAR

Assalammu'alaikum Wr.Wb.

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang. Puji dan syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Implementasi *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Managerial (Studi pada Biro Perjalanan Wisata Kota Semarang)”** sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program studi S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Tidak lupa sholawat serta salam semoga senantiasa dilimpahkan atas junjungan kita Nabi Muhammad Sallawlahualaiwasalam.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan serta dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini, penulis dengan kerendahan hati ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat menuntut ilmu di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E. selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah mengatur sistem perkuliahan di Departemen Manajemen.
3. Bapak Dr. Mahfudz, S.E., M.T. selaku Dosen Pembimbing atas kesabaran dan waktu luang yang telah diberikan untuk membimbing serta memberikan arahan yang sangat bermanfaat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Bapak Drs. Prasetiono, M.M selaku Dosen Wali yang telah memberikan nasihat dan arahan selama proses perwalian.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama menempuh studi.
6. Ibu Dra. RR. Litani Satyawati, selaku Plt. Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang beserta seluruh staff yang telah memberi arahan dan membantu dalam proses penelitian.

7. Seluruh pemilik dan pengelola Biro Perjalanan Wisata di Kota Semarang yang telah bersedia meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner penelitian.
8. Kedua orang tua tercinta Bapak H. Suyanto, S.E. dan Ibu Hj.Murtini, A.Md. yang telah memberikan doa restu, motivasi dan dukungan moral maupun material dalam penyusunan skripsi ini.
9. Kakak Risky Noor Hidayati, S.Farm., Apt. dan Reza Adi Nugraha, S.Pd. suaminya tersayang yang selalu memberikan dukungan, doa, dan motivasi kepada penulis.
10. Sahabat-sahabat pejuang skripsi Manajemen 2011 Rilo, Berlin, Nizam, Bulhan, Hapsoro Aji, Yuda, Yoshi, Christian, Bayu Bagas, dll yang telah memberikan semangat untuk tidak menyerah sampai akhir kepada penulis.
11. Sahabat-sahabat Manajemen angkatan 2011 yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang selalu memberikan waktu dan supportnya.
12. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan doa, dukungan dan bantuan dalam penulisan skripsi.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan, keterbatasan penulis dan jauh dari kesempurnaan dalam penulisan skripsi ini. Oleh sebab itu, saran serta kritik yang membangun sangat penulis harapkan agar dapat menyempurnakan penelitian ini sehingga dapat lebih baik dan bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan bagi kita semua.

Semarang, 2018
Penulis,



(Ramadhan Noor Rachman Fatoni)
NIM. 12010111130177

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Kinerja Manajerial.....	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Manajerial	10
2.1.1.2 Dimensi Kerja Kinerja Manajerial.....	10
2.1.2 <i>Total Quality Management</i>	12
2.1.2.1 Pengertian <i>Total Quality Management</i>	12
2.1.2.2 Manfaat <i>Total Quality Management</i>	14
2.1.2.3 Karakteristik <i>Total Quality Management</i>	15
2.1.2.4 Konsep <i>Total Quality Management</i>	17
2.1.3 Sistem Pengukuran Kinerja.....	20
2.1.3.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja.....	20
2.1.3.2 Konsep Penilaian Sistem Pengukuran Kinerja.....	22
2.1.3.3 Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja.....	22
2.1.3.4 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja.....	24
2.1.4 Sistem Penghargaan.....	26
2.1.4.1 Pengertian Sistem Penghargaan.....	26
2.1.4.2 Tujuan Sistem Penghargaan.....	27
2.1.4.3 Kriteria Evaluasi Sistem Penghargaan.....	27
2.2 Penelitian Terdahulu.....	28
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	31
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	32
BAB III METODE PENELITIAN	34
3.1 Jenis Penelitian.....	34

3.2 Variabel Penelitian	34
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	35
3.4 Populasi dan Sampel.....	36
3.5 Jenis dan Sumber Data.....	37
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.7 Teknik Pengolahan Data.....	38
3.8 Teknik Analisis Data.....	39
3.8.1 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	39
3.8.1.1 Uji Validitas.....	40
3.8.1.1 Uji Reliabilitas.....	40
3.8.2 Uji Asumsi Klasik.....	41
3.8.2.1 Uji Normalitas.....	41
3.8.2.2 Uji Multikolinearitas.....	42
3.8.2.3 Uji Heteroskedastisitas.....	42
3.8.3 Uji Model.....	43
3.8.3.1 Uji Analisis Regresi Linier Berganda.....	43
3.8.3.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	43
3.8.3.3 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)	44
3.8.3.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2)	45
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	46
4.1.1 Gambaran Umum Responden.....	46
4.1.2 Karakteristik Deskriptif Responden.....	47
4.1.2.1 Karakteristik Reponden berdasarkan Jenis Kelamin.....	47
4.1.2.2 Karakteristik Reponden berdasarkan Usia.....	47
4.1.2.3 Karakteristik Reponden berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	48
4.1.2.4 Karakteristik Reponden berdasarkan Masa Kerja.....	49
4.1.2.5 Karakteristik Reponden berdasarkan Jabatan.....	49
4.2 Analisis Data.....	50
4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel.....	50
4.2.1.1 Analisis Deskripsi Variabel <i>Total Quality Management</i>	52
4.2.1.2 Analisis Deskripsi Variabel Sistem Pengukuran Kinerja.....	53
4.2.1.3 Analisis Deskripsi Variabel Sistem Penghargaan.....	54
4.2.1.4 Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Manajerial.....	55
4.3 Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	56
4.3.1 Pengujian Validitas.....	56
4.3.2 Pengujian Reliabilitas.....	57
4.4 Pengujian Asumsi Klasik.....	57
4.4.1 Hasil Pengujian Normalitas.....	58
4.4.2 Hasil Pengujian Multikolinearitas.....	60
4.4.3 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas.....	61
4.4.4 Hasil Pengujian Linearitas.....	63
4.5 Pengujian Model.....	65

4.5.1 Hasil Pengujian Analisis Regresi Linear Berganda.....	65
4.5.2 Hasil Pengujian Signifikansi Simultan (Uji F).....	68
4.5.3 Hasil Pengujian Signifikansi Parameter Individual (Uji t).....	68
4.5.4 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R^2).....	70
4.6 Pembahasan.....	71
4.6.1 Pengaruh <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Manajerial.....	71
4.6.2 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial.....	72
4.6.3 Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial..	73
BAB V PENUTUP	75
5.1 Kesimpulan.....	75
5.2 Implikasi Managerial.....	75
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	78
5.3 Agenda Penelitian Mendatang.....	79
DAFTAR PUSTAKA.....	80

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Jumlah Biro Perjalanan Wisata di Kota Semarang.....	3
Tabel 1.2 <i>Resarch Gap</i>	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	29
Tabel 3.1 Definisi Operasional.....	35
Tabel 4.1 Data Sampel Penelitian.....	46
Tabel 4.2 Data Jenis Kelamin Responden.....	47
Tabel 4.3 Data Usia Responden.....	47
Tabel 4.4 Data Tingkat Pendidikan Responden.....	48
Tabel 4.5 Data Masa Kerja Responden.....	49
Tabel 4.6 Data Jabatan Responden.....	50
Tabel 4.7 Hasil Tanggapan Responden terhadap Indikator Variabel <i>Total Quaity Management</i>	52
Tabel 4.8 Hasil Tanggapan Responden terhadap Indikator Variabel Sistem Pengukuran Kinerja.....	53
Tabel 4.9 Hasil Tanggapan Responden terhadap Indikator Variabel Sistem Penghargaan.....	54
Tabel 4.10 Hasil Tanggapan Responden terhadap Indikator Variabel Kinerja Manajerial.....	55
Tabel 4.11 Hasil Pengujian Validitas.....	56
Tabel 4.12 Hasil Pengujian Reliabilitas.....	57
Tabel 4.13 Hasil Uji <i>Kolmogrov-Smirnov</i>	60
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas.....	61
Tabel 4.15 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	63
Tabel 4.16 Hasil Uji Linearitas X_1 terhadap Y.....	64
Tabel 4.17 Hasil Uji Linearitas X_2 terhadap Y.....	64
Tabel 4.18 Hasil Uji Linearitas X_3 terhadap Y.....	65
Tabel 4.19 Hasil Uji Regresi	66
Tabel 4.20 Hasil Uji Simultan (Uji F)	68
Tabel 4.21 Hasil Uji Parsial (Uji t).....	69
Tabel 4.22 Hasil Uji Determinan (R^2)	70
Tabel 5.1 Implikasi Manajerial.....	76

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	33
Gambar 4.1 <i>Grafik Histogram</i>	58
Gambar 4.2 Grafik Normal P Plot.....	59
Gambar 4.3 <i>Scatterplot</i>	62

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Kuesioner.....	82
Lampiran B Tabulasi Data Responden.....	87
Lampiran C Output Hasil SPSS.....	92
Lampiran D Daftar Biro Perjalanan Wisata di Kota Semarang.....	101

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan pada era globalisasi dewasa ini memberikan keuntungan dan juga tantangan bagi banyak Negara di dunia, terlebih bagi negara yang sedang berkembang seperti Indonesia. Pesatnya perkembangan teknologi dan banyaknya informasi yang tersedia merupakan salah satu keuntungan yang dapat dimanfaatkan dari era globalisasi. Sejalan dengan hal tersebut, ada pula tantangan yang harus dihadapi salah satunya adalah tuntutan untuk dapat selalu memberikan kinerja terbaik oleh perusahaan. Bagi Negara yang menerapkan kebijakan otonomi daerah seperti Indonesia, Pemerintah Daerah juga dituntut untuk dapat memberikan kinerja yang baik juga.

Sektor Pariwisata yang merupakan salah satu tulang punggung pendapatan daerah juga diharapkan mampu untuk selalu membenahi kinerja dalam pelayanan kepada masyarakat. Aparatur daerah melalui Dinas Kebudayaan dan Pariwisata di Kota Semarang khususnya juga dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas baik kemampuan, kreatifitas, keteladanan, keterampilan maupun profesionalisme. Hal tersebut dibutuhkan untuk mendukung jalannya roda pemerintahan agar mampu berjalan dengan baik mewujudkan tugas pokok dan fungsi organisasi dalam rangka pencapaian Visi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang yaitu “Semarang Sebagai Kota Tujuan Wisata yang Berdaya Saing”, sehingga Kota Semarang diharapkan dapat setara dengan kota metropolitan lainnya. Untuk

mewujudkan Visi tersebut, biro perjalanan wisata juga memegang peranan penting dalam melayani wisatawan lokal maupun mancanegara.

Biro perjalanan wisata di Kota Semarang memiliki tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek pada umumnya adalah untuk mendapatkan laba, sedangkan tujuan jangka panjang adalah untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan sehingga diharapkan nantinya mampu berkembang dan memiliki daya saing. Semua perusahaan biro perjalanan wisata tentunya ingin tetap “ada” dan “diakui” dalam persaingan bisnis, utamanya di Kota Semarang. Seiring dengan makin banyaknya biro perjalanan wisata yang bermunculan di Kota Semarang, setiap biro dituntut untuk meningkatkan profesionalisme agar bisa bersaing dengan biro wisata lainnya, salah satu diantaranya adalah peningkatan kualitas pelayanan kepada para pelanggan.

Salah satu upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan adalah dengan membuktikan bahwa Biro Perjalanan Wisata tersebut adalah terdaftar resmi serta memiliki tanda daftar usaha pariwisata secara legal di Kota Semarang. Tanda daftar usaha pariwisata menjadi salah satu bukti keseriusan Biro Perjalanan Wisata dalam mengelola perusahaan sehingga pelayanan kepada calon pelanggan pun dapat diberikan secara maksimal. Sedangkan fenomena yang terjadi di masyarakat saat ini adalah belum seluruh Biro Perjalanan Wisata di Kota Semarang terdaftar pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang terlihat pada data yang tersaji dalam tabel sebagai berikut .

Tabel 1.1
Data Jumlah Biro Perjalanan Wisata di Kota Semarang
Periode 2014 – 2018

Tahun	Terdata	Terdaftar Resmi
2014	113	69
2015	114	70
2016	114	73
2017	115	79
2018	115	86

Sumber : Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang

Pada tabel di atas terlihat ada lebih dari 100 unit usaha Biro Perjalanan Wisata di Kota Semarang, meskipun belum seluruhnya terdaftar secara resmi. Dapat dilihat pula bahwa sejak tahun 2014 hingga 2018 terdapat peningkatan jumlah Biro Perjalanan Wisata yang mendaftarkan usahanya secara resmi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap tahun selalu ada Biro Perjalanan Wisata yang berusaha meningkatkan kredibilitasnya dengan mendaftar secara resmi sehingga diharapkan mampu meningkatkan kinerja perusahaan mereka. Baik buruknya kinerja dapat dilihat dari usaha mereka memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Umumnya proses kegiatan pelayanan meliputi menerima order pesanan dan penjualan paket perjalanan wisata. Bersamaan dengan hal tersebut dalam setiap penjualan paket wisata, calon pelanggan sangat membutuhkan informasi untuk rangkaian rute perjalanan paket wisata domestik maupun internasional. Setelah calon pelanggan mendapatkan pemberitahuan rangkaian rute, dari pihak biro wisata menawarkan brosur paket wisata yang sudah disiapkan, jika daftar brosur telah dipilih oleh calon pelanggan, maka staf penjualan menerima informasi paket wisata dari pihak pelanggan untuk selanjutnya diproses ke pihak penjadwalan

yang akan mencatat rute dan waktu yang dipilih untuk selanjutnya langsung meminta persetujuan dari manajer. Dengan demikian proses pelayanan transaksi paket wisata kurang efektif mengingat banyaknya jumlah calon pelanggan.

Dari berbagai rangkaian kinerja manajerial yang dijalankan, biro perjalanan wisata itu dituntut memiliki sistem yang mumpuni untuk dapat memajukan perusahaan biro perjalanan wisata. Selain itu manajemen juga harus lebih cerdas dalam mensikapi aspek-aspeknya, antara lain *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan.

Kinerja manajerial dianggap perlu bagi suatu perusahaan karena dengan maksimalnya kinerja manajerial yang dimiliki mampu membuat perusahaan mencapai tujuannya. Pada suatu perusahaan, manajer dituntut agar mampu memaksimalkan kemampuan yang dimiliki sehingga dapat memiliki keunggulan dalam bersaing dengan perusahaan kompetitor. Salah satu usaha yang dapat dilakukan suatu perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja menggunakan teknik-teknik *Total Quality Management*.

Berdasarkan beberapa penelitian terbukti bahwa *Total Quality Management* mampu meningkatkan kinerja manajerial, meskipun pada beberapa perusahaan belum terbukti peningkatan kinerja yang dihasilkan. *Total Quality Management* yang diterapkan secara intensif akan menyebabkan peningkatan kinerja manajerial. Setelah pengimplementasian *Total Quality Management*, perlu dilakukan juga pengukuran kinerja manajerial sehingga kemampuan seorang manajer dalam melaksanakan tugasnya dapat diketahui.

Perencanaan strategi serta operasional kedepannya dari suatu perusahaan dapat dirumuskan dari hasil sistem pengukuran kinerja yang dilakukan. Serta umpan balik informasi yang diperoleh dari sistem pengukuran kinerja dapat digunakan oleh manajer untuk memotivasi sebagai bahan analisis kelemahan dan pembelajaran untuk pengambilan keputusan dalam peningkatan kinerja manajerial. Selain itu, dapat juga digunakan untuk mengetahui berhasil atau tidaknya pencapaian target yang telah ditentukan sebelumnya.

Selain sistem pengukuran kinerja, dalam upaya peningkatan kinerja manajerial dapat dilakukan dengan sistem penghargaan. Sistem penghargaan ini merupakan timbal balik dari perusahaan kepada karyawan atas jasa yang telah diberikan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Selain untuk meningkatkan kinerja dalam pencapaian tujuan perusahaan, sistem penghargaan juga diterapkan agar karyawan lebih loyal dan tidak meninggalkan perusahaan. Perusahaan dapat memberikan penghargaan berupa penghargaan finansial dan non-finansial. Bentuk penghargaan finansial bagi karyawan antara lain, bonus, gaji, upah, komisi, insentif, asuransi ketenagakerjaan, dan lain sebagainya. Kemudian untuk penghargaan non-finansial dapat berupa fasilitas kerja, fleksibilitas waktu kerja, fleksibilitas tempat kerja, dan lain-lain.

Beberapa penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh implementasi *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial memang telah banyak dilakukan. Tetapi, dari beberapa penelitian yang pernah dilakukan masih terdapat perbedaan hasil pada setiap variabel yang dapat dilihat dari Tabel 1.2 sebagai berikut

Tabel 1.2
Research Gap

Permasalahan	Peneliti	Kesenjangan hasil
Perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Manajerial.	Aditya Hernawan (2014); Tika Tety Pratiwi (2014); Dika Ayu Wulandari (2016); Andrea Venty Meidiyana (2014)	<i>Total Quality Management</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.
	Nastiti Mintje (2013); Zulaeha Isti Ningsih (2015)	<i>Total Quality Management</i> tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.
Perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial.	Aditya Hernawan (2014); Nastiti Mintje (2013); Tika Tety Pratiwi (2014)	Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.
	Dika Ayu Wulandari (2016); Andrea Venty Meidiyana (2014)	Sistem Pengukuran Kinerja tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.
Perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial.	Aditya Hernawan (2014); Nastiti Mintje (2013); Zulaeha Isti Ningsih (2015)	Sistem Penghargaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.
	Dika Ayu Wulandari (2016); Andrea Venty Meidiyana (2014)	Sistem Penghargaan tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

Sumber : Penelitian terdahulu

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas memunculkan fenomena kesenjangan hasil penelitian, maka akan dilakukan penelitian yang berjudul “PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, SISTEM PENGUKURAN KINERJA, DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (STUDI PADA BIRO PERJALANAN WISATA KOTASEMARANG)”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasar uraian informasi permasalahan dan latar belakang yang telah diperoleh sebelumnya serta fenomena yang terjadi pada masyarakat, maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengoptimalkan kinerja manajerial pada Biro Perjalanan Wisata di Kota Semarang.

Dengan rumusan masalah penelitian tersebut, maka timbul beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Biro Perjalanan Wisata di Kota Semarang?
2. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Biro Perjalanan Wisata di Kota Semarang?
3. Apakah sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Biro Perjalanan Wisata di Kota Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasar rumusan masalah tersebut, maka dirumuskan tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini antara lain untuk:

1. Menganalisis pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial pada Biro Perjalanan Wisata di Kota Semarang.
2. Menganalisis pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial pada Biro Perjalanan Wisata di Kota Semarang.
3. Menganalisis pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial pada Biro Perjalanan Wisata di Kota Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu referensi dan acuan dalam penelitian selanjutnya untuk mengetahui lebih dalam mengenai pengaruh implementasi *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial pada suatu perusahaan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan positif kepada pihak perusahaan, yang dalam hal ini adalah Biro Perjalanan Wisata di Kota Semarang tentang pentingnya implementasi *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan sebagai salah satu alat strategi untuk pencapaian tujuan perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini dibagi menjadi lima bab dengan uraian sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab yang pertama menjelaskan mengenai uraian latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan serta manfaat penelitian, dan yang terakhir sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab yang kedua menjelaskan landasan teoritis yang digunakan untuk mendukung penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis, serta uraian hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab yang ketiga menjabarkan jenis penelitian dan sumber, populasi dan sensus objek penelitian, variabel penelitian, definisi operasional variabel, metode dan teknik pengumpulan data, serta analisis data yang akan digunakan dalam penelitian.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab yang keempat menguraikan hasil penelitian yang dilakukan secara sistematis menggunakan analisis metode penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya dan dijabarkan dalam bentuk pembahasan lebih dalam.

BAB V : PENUTUP

Bab yang kelima berisi uraian singkat kesimpulan pembahasan dari bab sebelumnya serta saran bagi perusahaan maupun penelitian selanjutnya.