

Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial pada Hotel Bintang 4 & 5 di Kota Bandung

Rosyani Muthya^{*1}, Kartika Pratiwi Putri², Farhatun Nisa³

^{1,3}Universitas Padjadjaran, Indonesia

²Universitas Winayamukti, Indonesia

Email: ¹rosyani@unpad.ac.id, ²kartikapratiwiputri@gmail.com, ³farhatun.nisa@unpad.ac.id

Abstrak

Hotel bintang 4 dan 5 khususnya di kota Bandung masih menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan kinerja manajerial. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *total quality management*, sistem penghargaan, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini terdiri dari 92 responden yaitu manajer tingkat menengah dan bawah pada hotel bintang 4 & 5 di Kota Bandung. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda dan pengujian menggunakan program SPSS, selain itu juga dilakukan uji validitas, uji realibilitas dan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heterokedastisitas. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa (1) *Total Quality Management (TQM)*, Sistem Penghargaan, dan Gaya Kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial, (2) *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial, (3) Sistem Penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial, (4) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Temuan dari penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut yang mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial.

Kata kunci: Hotel, Kinerja Manajerial, TQM

Abstract

Four and five star hotels, particularly in Bandung, still face challenges in optimizing managerial performance. This study aims to determine the effect of total quality management, reward system, and leadership style on managerial performance. This study consists of 92 respondents, namely middle and lower level managers at 4 & 5 star hotels in Bandung City. The analysis technique used is multiple regression analysis and testing using the SPSS, in addition, validity test, reliability test and classical assumption test consisting of normality test, multicollinearity test and heteroscedasticity test. The results of this study indicate that (1) total quality management, reward system, and leadership style simultaneously have a significant effect on managerial performance, (2) Total Quality Management has a significant effect on managerial performance, (3) the reward system has no significant effect on managerial performance, (4) leadership style has a positive effect on managerial performance. The findings of this study can provide a basis for further research that explores the factors that affect managerial performance.

Keywords: Hotel, Managerial Performance, TQM

1. PENDAHULUAN

Salah satu industri yang mengalami pertumbuhan yang cukup pesat dari tahun ke tahun adalah pariwisata. Menurut Kementerian Pariwisata dan ekonomi kreatif (2024) Indonesia menempati ranking ke-22 dari 119 negara dari sebelumnya menempati peringkat ke-32 dalam daftar Travel and Tourism Development Index (TTDI) yang diumumkan oleh *World Economic Forum*, hal ini membuktikan bahwa daya saing pariwisata Indonesia tidak kalah dibandingkan Negara lainnya. Bandung adalah salah satu tempat wisata Indonesia yang menarik untuk dikunjungi. Bisnis pariwisata di kota Bandung memiliki banyak peluang untuk dikembangkan seperti wisata alam, wisata buatan, wisata *fashion*, dan wisata kuliner dibandingkan dengan kota-kota lain di Jawa Barat. Bandung mencatat prestasi dengan masuk

dalam jajaran destinasi paling tren di dunia. Pada tahun 2024, dinobatkan sebagai salah satu dari "*Best of the Best Destinations Travelers Choice*" oleh Tripadvisor. Keberhasilan ini mencerminkan reputasi global yang semakin meningkat dari kota ini sebagai tujuan wisata yang menarik, selaras dengan berkembangnya pariwisata di kota Bandung tentu hal ini mendorong pemerintah untuk terus meningkatkan pertumbuhan industri pariwisata salah satunya melalui pertumbuhan hotel yang semakin pesat untuk mengakomodir wisatawan baik lokal maupun mancanegara. Menurut artikel Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, ada 303 hotel di Bandung dengan 18.381 kamar dengan tingkat okupansi hotel di Bandung pada tanggal 25 April 2023 adalah 86,45%.

Bisnis hotel mempunyai tujuan untuk mendapatkan keuntungan seoptimal mungkin melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan tamu semaksimal mungkin (*guest need & wants*). Kepuasan tamu menjadi sasaran pelayanan untuk membentuk citra hotel yang baik dan sekaligus menjamin keberadaan hotel dalam jangka panjang. Pendapatan dan kepuasan tamu sering dijadikan indikator untuk menilai kinerja hotel terlebih pada hotel bintang 4 dan 5 yang memenuhi standar pelayanan dan fasilitas internasional. Namun tidak sedikit tamu hotel bintang 4 & 5 yang masih mengeluh mengenai pelayanan hotel yang tidak ramah dan lambat, fasilitas yang tidak sesuai dengan kriteria hotel bintang 4 & 5, *booking system* yang belum berjalan dengan baik, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan kinerja, terutama kinerja manajerial, untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan mempertahankan usahanya di industri perhotelan yang kian ketat ini.

Salah satu alat yang dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja manajerial yaitu dengan mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM). TQM merupakan pendekatan manajemen strategis yang digunakan baik perusahaan di sektor jasa dan manufaktur untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, dan produktivitas. TQM melibatkan teknik dan alat untuk perbaikan kualitas secara berkelanjutan, dengan fokus pada proses, keterlibatan karyawan, dan respon terhadap kebutuhan pelanggan (Fadli, 2019). Konsep manajemen seperti pemasaran menawarkan manajer hotel cara baru untuk menjalankan bisnis mereka. Interaksi antara karyawan bagian depan, juga dikenal sebagai *frontline employees*, dan atasan mereka merupakan elemen paling penting dari *total quality management* dalam industri perhotelan (Nguyen et al., 2023). Konsumen mulai sadar akan nilai produk atau jasa yang ditawarkan, yaitu kualitas yang sesuai atau melebihi harapan pelanggan, harga tidak lagi menjadi faktor utama dalam menentukan pilihan mereka. Mengingat bahwa kunci keberhasilan industri hotel ditentukan oleh pelanggan, maka fokusnya adalah pelanggan. TQM telah membantu memecahkan berbagai masalah di dalam organisasi. Samsinar (2021) menyatakan bahwa penerapan TQM pada organisasi layanan meningkatkan daya saing organisasi. Oleh karena itu, gagasan *Total Quality Management* (TQM) ini dapat digunakan sebagai alternatif untuk pengelolaan perusahaan jasa, dan pada akhirnya, ini akan menghasilkan peningkatan kinerja manajerial perusahaan.

Selain *total quality management*, sistem penghargaan juga dapat membantu perusahaan mencapai tingkat kinerja manajemen terbaik. Sistem penghargaan dapat meningkatkan atau mengurangi prestasi kerja, kepuasan kerja, dan keinginan karyawan untuk bekerja. Berdasarkan penelitian (Mehmood et al., 2013) dan (Avramescu, 2020) mengungkapkan pentingnya menyelaraskan penghargaan dengan tujuan organisasi dan kinerja individu, dengan Avramescu yang secara khusus berfokus pada dampak penghargaan di lembaga publik. Penelitian terdahulu juga menggarisbawahi perlunya strategi penghargaan yang adil dan efektif, khususnya dalam konteks kinerja, retensi, dan produktivitas karyawan. Penghargaan yang tepat tidak hanya memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja optimal tetapi juga meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan (Nwokocha, 2016).

Keberhasilan perusahaan pun tentu tidak bisa lepas dari peranan pemimpin dalam organisasi. Sembiring & Sitanggang (2022) menyatakan gaya pemimpin adalah cara seorang pemimpin berkomunikasi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan yang memprioritaskan pengembangan dan kesejahteraan karyawan, seperti kepemimpinan yang melayani, telah terbukti mendorong tingkat keterlibatan dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi, yang sangat penting untuk mencapai hasil kinerja yang unggul (Nugroho et al., 2022; Kaya & Karatepe, 2020; Wu et al., 2021). Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan urgensi gaya kepemimpinan dalam mendorong kinerja manajemen dan karyawan. Berdasarkan hal tersebut pemimpin dalam hal ini harus berkomunikasi dua arah karena sumber daya

manusia sangat penting dalam industri perhotelan. Ini karena bukan hanya fasilitas dan harga yang mempengaruhi pelanggan untuk tinggal di hotel, tetapi juga kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan.

Hasil dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah mengeksplorasi pengaruh TQM, sistem penghargaan, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial tidak konsisten. (Wahyudi et al., 2021) menemukan bahwa penerapan TQM dan komitmen organisasi sangat memengaruhi kinerja perusahaan. Mereka juga menemukan bahwa budaya organisasi sebagai variabel moderasi memengaruhi hubungan antara penerapan TQM, komitmen organisasi, dan kinerja perusahaan. Penelitian (Sijabat, 2020) menemukan bahwa hubungan antara *Total Quality Management* dan sistem akuntansi manajemen memengaruhi kinerja manajer. Namun penelitian (Putu et al., 2023) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu penerapan TQM tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dan penerapan sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian (Triswati, 2017) yang menemukan bahwa meskipun fokus pada pelanggan, komitmen kualitas, dan perbaikan berkesinambungan memiliki pengaruh yang signifikan, namun keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dan sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan di atas masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian terkait *Total Quality Management* (TQM), sistem penghargaan, gaya kepemimpinan kinerja manajerial. Sehingga penelitian ini perlu dilakukan untuk melihat pengaruhnya terutama di industri perhotelan khususnya di Hotel bintang 4 & 5 di Kota Bandung.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengumpulkan data melalui metode survei. Data primer dan sekunder dikumpulkan dalam penelitian ini. Data primer diperoleh melalui kuesioner, dan data sekunder diperoleh melalui teknik dokumentasi langsung, yang melibatkan penggunaan *website* untuk pengumpulan data. Selain itu, fokus penelitian kepustakaan akan terletak pada membaca buku, majalah, jurnal, dan sumber lain yang relevan dengan topik penelitian ini. Penelitian ini melibatkan semua manajer di hotel bintang 4 dan 5 di kota Bandung, dan sampel yang digunakan adalah manajer tingkat menengah dan tingkat bawah dari 41 hotel bintang 4 dan 5 di kota Bandung. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 92 responden.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Skala
<i>Total Quality Management</i> (X ₁) Sumber: (Al-Ababneh, 2021)	- Fokus pada pelanggan - Perbaikan berkelanjutan - Pemberdayaan dan keterlibatan karyawan	Ordinal
Reward System (X ₂) Sumber: (Aini, 2023)	- Imbalan intrinsik - Imbalan ekstrinsik	Ordinal
Gaya kepemimpinan (X ₃) Sumber : (Robert J, 2004)	- Kepemimpinan direktif - Kepemimpinan partisipatif - Kepemimpinan suportif - Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi	Ordinal
Kinerja manajerial (Y) Sumber: (Mahoney, 1963)	- Perencanaan - Investigasi - Pengkoordinasi - Evaluasi - Pengawasan - Pengaturan staf - Negosiasi - Perwakilan	Ordinal

2.1. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*) digunakan untuk mengetahui bagaimana *total quality management*, sistem penghargaan, dan gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja manajerial. Model persamaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon \quad (1)$$

Keterangan:

Y	= Kinerja manajerial
β_0	= Koefisien intercept (konstanta) yaitu nilai Y jika nilai seluruh variable lain adalah 0
$\beta_1 \beta_2 \beta_3$	= Koefisien regresi
X1	= <i>Total Quality Management</i>
X2	= Sistem Penghargaan
X3	= Gaya kepemimpinan
ε	= Error

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Pengujian Secara Simultan (Uji F) *Total Quality Management* (X1), Sistem Penghargaan (X2), Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya, maka akan dilakukan uji F. Ringkasan hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Regresi Berganda Uji F

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regresi	12.916	3	4,30	30.455	,000B
Residu	12.441	88	,141		
Total	25.357	91			

a. Variabel Dependen : TKM

b. Predictors : (Constant), TGK, TTQM, TSP

Sumber : Hasil pengolahan SPSS

Nilai signifikansi F sebesar 0.000 (< 0,05), seperti yang ditunjukkan dalam tabel diatas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti bahwa pada tingkat signifikansi 5%, variabel *total quality management*, sistem penghargaan, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan secara simulan terhadap kinerja manajerial

3.2. Pengujian Parsial (uji t) *Total Quality Management* (TQM) (X1), Reward System (X2), Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Pengujian secara parsial dilakukan untuk mengetahui pengaruh salah satu variabel bebas terhadap variabel terikat dengan asumsi variabel lainnya konstan. Hasil statistik t untuk dapat dilihat pada tabe3:

Tabel 3. Hasil Regresi Berganda untuk Uji T

Tabel 3. Hasil Regresi Berganda untuk Uji F						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Konstant)	.799	,351		2.276	,025
	TTQM	,416	,115	,396	3.631	,000
	TSP	,004	,115	,004	,038	,970
	TGK	,330	,117	,370	2.818	,006

a. Variabel Dependen : TKM, Sumber : Hasil pengolahan SPSS

Berdasarkan persamaan model regresi di atas, maka hasil pengujian uji t dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Manajerial
Nilai signifikansi t sebesar 0.000 (lebih kecil dari 0,05), seperti yang ditunjukkan pada tabel diatas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan Ha diterima, yang menunjukkan bahwa *Total quality management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Dengan kata lain, semakin baik penerapan *Total quality management*, semakin baik kinerja manajerialnya.
- b. Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial
Nilai signifikansi t sebesar 0.970 (lebih besar dari 0,05) ditemukan dari diatas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H0 diterima dan Ha ditolak, yang berarti sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan kata lain, semakin tinggi sistem penghargaan, tidak terlalu mempengaruhi kinerja manajerial.
- c. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial
Nilai signifikansi t hitung sebesar 0,006 (kurang dari 0,05), seperti terlihat pada tabel di atas. Sehingga dapat disimpulkan H0 ditolak dan Ha diterima yang artinya gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, artinya semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin tinggi kinerja manajerial. Berdasarkan tabel 4 dimensi gaya kepemimpinan berorientasi prestasi mempunyai pengaruh paling besar sebesar 40,8% terhadap kinerja manajerial.

Tabel 4. Hasil Uji Regresi Gaya Kepemimpinan

No.	Dimensions	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	DL	0,602	0,363	0,355	0,42380
2	PL	0,502	0,252	0,243	0,45922
3	SL	0,549	0,353	0,346	0,42700
4	AOL	0,643	0,414	0,408	0,40631

Sumber : Hasil pengolahan SPSS

DL = *Directive Leadership*

PL = *Participativ e Leadership*

SL = *Supportive Leadership*

AOL = *Achievement Oriented Leadership*

3.3. Koefisien determinasi TQM, Sistem Reward, Gaya Kepemimpinan pada Kinerja Manajerial

Koefisien determinasi (R²) ini digunakan untuk menggambarkan kemampuan model menjelaskan variasi yang terjadi dalam variabel dependen

Tabel 5. Koefisien determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,714 ^a	,509	,493	,37599
a. Predictors: (Constant), TGK, TTQM, TSP				
b. Dependent Variable: TKM				

Tabel diatas menunjukkan bahwa *total quality management*, sistem penghargaan, dan gaya kepemimpinan secara keseluruhan mempunyai pengaruh sebesar 49,3% terhadap kinerja manajerial. Variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini mempunyai pengaruh sebesar 50,7%.

4. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *total quality management*, sistem penghargaan, dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan bahwa nilai

signifikansi F sebesar 0.000 (lebih kecil dari 0,05).. *Total Quality Management* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikansi t sebesar 0.000 (lebih kecil dari 0,05), Sistem penghargaan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikansi t sebesar 0.970 (lebih besar dari 0,05). Serta gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikansi t sebesar 0.006 (lebih kecil dari 0,05).

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, N. N. (2023). *PENGARUH KOMITMEN PROFESIONAL, BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, REWARD DAN TINGKAT RETALIASI TERHADAP INTENSI INTERNAL WHISTLEBLOWING (Studi Kasus pada Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Klaten, Jawa Tengah)* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia).
- Al-Ababneh, M. (2021). The implementation of Total Quality Management (TQM) in the hotel industry. *International Journal of Tourism and Hospitality*, 1(1), 25-34.
- AvrÄfmescu, G. I. (2020). Research on Rewarding and Impact of Rewards on Performance. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 20(2), 587–594.
- Fadli, F. (n.d.). *The Success Model of TQM on Managerial Performance*.
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075-2095.
- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee and S. J. Carroll (1963). *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati: South Western Publ. Co.
- Mehmood, S., Ramzan, M., & Akbar, M. T. (2013). Managing performance through reward system. *Journal Of Humanities And Social Science*, 15(2), 64–67.
- Mutiara, S. (2018). *PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM), REWARD SYSTEM DAN INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL*.
- Nguyen, C. N., Hoang, G., & Luu, T. T. (2023). Frontline employees' turnover intentions in tourism and hospitality sectors: A systematic literature review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 49, 101197.
- Ningsih, I. &. (2012). EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM), REWARD, AND PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS TO PERFORMANCE OF MANAGERIAL.
- Nugroho, P. P., Rustiadi, T., & Castyana, B. (2022). The correlation of leadership styles toward sports federation performance. *Jurnal SPORTIF: Jurnal Penelitian Pembelajaran*, 8(4), 451-459.
- Nwokocha, I. (2016). Managing reward strategy to enhance employee performance, retention and productivity in organizations: A general overview. *International Journal of Development and Management Review*, 11(1), 20–38.
- Putu, S. D., Sion, M. Y. P., & Pratiwi, N. M. W. D. (2023). Pengaruh Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Industri Tekstil dan Garmen di Denpasar: Manajemen. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 19(1), 22–30.
- Samsinar, A. (2021). Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Dimoderasi Biaya Kualitas Pada Perusahaan Manufaktur Di Kabupaten Serang Provinsi Banten. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, 1(2), 175–195.
- Sembiring, F., & Sitanggang, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perkasa Internusa Mandiri Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 52–68.

- Sijabat, J. (2020). Pengaruh Interaksi Total Quality Management dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Hotel di Kota Medan). *Jurnal Riset Akuntansi & Keuangan*, 251–270.
- Triswati, C. (2017). Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Bank Ekonomi Cabang Surabaya).
- Wahyudi, D., Hasanah, E. U., & Mushlihatun, T. A. (2021). Pengaruh TQM Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Prosiding Diseminasi Hasil Penelitian*.
- Wu, J., Liden, R. C., Liao, C., & Wayne, S. J. (2021). Does manager servant leadership lead to follower serving behaviors? It depends on follower self-interest. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 152.

Halaman Ini Dikosongkan