

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Persaingan global yang terjadi saat ini memberikan banyak pilihan kepada para konsumen, dimana mereka semakin sadar biaya (*cost conscious*) dan sadar nilai (*value conscious*) dalam meminta produk dan jasa yang berkualitas tinggi (Jusuf, 2013). Usaha yang dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas didasari oleh tujuan perusahaan untuk menciptakan inovasi produk baru atau jasa dengan nilai tambah yang optimal dan mereduksi biaya produksi dengan sistem kerja yang lebih efisien. Upaya-upaya tersebut akan meningkatkan pendapatan perusahaan. Ruang lingkup pengelolaan ini mencakup seluruh lini perusahaan mulai dari kepemimpinan, sumber daya manusia, informasi, manajemen proses, dan fokus pasar atau pelanggan (Adang dan Hernawati, 2013).

Hal ini menyebabkan banyak perusahaan dan para karyawan mengalami perubahan yang drastis. Dengan perkembangan dunia bisnis, perusahaan harus mampu melihat orientasi pada masa depan, informasi harus fleksibel dalam menyediakan data apapun yang relevan untuk setiap pengambilan keputusan (Jusuf, 2013).

Manajemen sebagai penanggung jawab operasi perusahaan akan selalu berusaha agar tujuan perusahaan dapat tercapai sehingga perusahaan memiliki kenaikan nilai (*value*). Untuk mengukur ketercapaian tujuan manajemen tersebut maka diperlukan pengukuran terhadap kinerja manajemen. Menurut Anthony dan Govindarajan dalam Mintje (2013) sistem pengukuran kinerja merupakan suatu

mekanisme yang mempengaruhi kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil. Pengukuran kinerja merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan efisiensi maupun produktivitas kerja. Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas sistem atau cara kerja yang sudah ada. Salah satu aspek yang mendorong adanya pengukuran kinerja ini adalah adanya asumsi bahwa meskipun sistem atau cara kerja yang ada sudah baik, tetapi masih bisa dicari yang lebih baik lagi. Kriteria sistem pengukuran kinerja menurut Armstrong dan Baron yang dikutip oleh Wibowo (2014) dalam bukunya "Manajemen Kinerja", yaitu :

1. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja bisnis.
2. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan.
3. Memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka.
4. Mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran.
5. Dapat didiversifikasi, dengan mengusahakan informasi yang akan menginformasikan tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi.
6. Menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data.
7. Mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan.
8. Bersifat Komprehensif, mencakup semua aspek kinerja.

Pada dasarnya kinerja yang tinggi tergantung pada program pemberian insentif jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kinerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Pemberian insentif merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas dan tendensi para karyawan untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lain. Penghargaan (kompensasi) menurut Siswanto dalam Halim, dkk (2009) merupakan imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Kompensasi merupakan pemberian kepada karyawan dengan bayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang (Jusuf, 2013).

Fenomena yang terjadi adalah buruknya kinerja Direktur utama PT. Timah Tbk, Sukrisno. Hal itu dipaparkan oleh ketua umum PPT, Muliadi Nitiwisastro kepada awak media saat menggelar jumpa pers, Rabu (3/2/2016) di Cilandak, Jakarta. Menurut Muliadi, persoalan yang dihadapi oleh pihak manajemen PT Timah Tbk termasuk persoalan internal. Kesalahan Sukrisno selama ia menjabat sebagai direktur utama PT Timah adalah tidak pernah mengayomi bawahan, sehingga segala macam persoalan yang terjadi di internal perusahaan yang ia pimpin justru sama sekali tidak diketahui olehnya, tidak paham dengan sejumlah permasalahan yang terjadi di perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

saat ini, dan hilang kendali sehingga akhirnya terjadi kondisi seperti ini. (<http://bangka.tribunnews.com/2016/02/03>).

Kinerja manajer yang buruk tidak hanya terjadi pada fenomena di atas, studi yang dipublikasikan dalam buku *Effective Managers: Your Critical Link To Successful Strategy Execution* mengatakan banyak manajer yang kurang introspeksi terhadap kebutuhan tim kerja yang menyebabkan mereka lalai dalam menjalankan kerja. Dari seluruh perusahaan yang mengikuti *Talent Management and Rewards 2014*, ditemukan hanya setengah manajer yang dianggap bekerja maksimal. Hasil studi dari sejumlah perusahaan menunjukkan bahwa banyak perusahaan di dunia mengalami krisis efektivitas karyawan. Situasi ini disebabkan para manajer kurang mampu mengelola konflik dan tidak bisa membantu personil pada tim kerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Kebiasaan buruk sejumlah manajer saat ini adalah mereka kurang tanggap dalam mengeksekusi ide dari bawahan (<http://bangka.tribunnews.com/2015/03/30>).

Fenomena-fenomena di atas mengindikasikan hingga saat ini kinerja manajerial beberapa perusahaan belum sepenuhnya dapat memberikan kontribusi kinerja terbaik. Suatu kemungkinan jika hal tersebut disebabkan oleh tidak diterapkannya sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai alat pengendali, sehingga ada pihak yang merasa hasil kerjanya tidak dihargai dan membuat mereka akhirnya lebih mengutamakan kepentingan pribadi di atas kepentingan perusahaan. Pentingnya sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial ini menarik untuk diteliti. Penelitian ini diinspirasi dari penelitian-penelitian terdahulu yang memfokuskan pengaruh

sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Menurut Mintje (2013) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Air Manado.

Menurut Jusuf (2013) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, tetapi sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri Manado.

Melalui perbedaan hasil yang ditemukan pada penelitian terdahulu dan dari fenomena, penulis bermaksud ingin menguji kembali jika yang menjadi objek penelitiannya adalah PT. Pindad (Persero) Bandung. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pindad (Persero) Bandung.”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Pindad (Persero) ?
2. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Pindad (Persero)?

3. Apakah sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Pindad (Persero)?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial pada PT. Pindad (Persero).
2. Mengetahui pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial pada PT. Pindad (Persero).
3. Mengetahui pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial pada PT. Pindad (Persero).

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan wawasan dan aplikasinya serta meningkatkan pemahaman penulis tentang teori yang ada dan aplikasi mengenai sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

2. Bagi Praktisi Bisnis:

Penelitian ini diharapkan dapat disajikan sebagai masukan untuk bahan pertimbangan dalam perbaikan bagi perusahaan supaya kinerjanya semakin baik.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Sebagai bahan referensi bagi pihak lain atau peneliti selanjutnya yang membahas topik yang berkaitan dengan penelitian ini, ataupun pada objek yang cakupannya lebih luas.

