

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi saat ini, perusahaan mengalami persaingan usaha yang semakin ketat, kompleks, dan dinamis (Sianipar, 2013). Persaingan global 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). Persaingan ini menuntut perusahaan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensinya agar dapat memperoleh pelanggan dan dapat menjadi *market leader* dari produk dan jasa yang mereka tawarkan (Sianipar, 2013). Tentu saja dalam 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).

Pengambilan keputusan ini bergantung pada kinerja manajerial, dimana seorang manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu, perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan memecahkan masalah (Dewi, 2013).

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial, berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks (Hernawan, Mahmud, dan Agustina, 2014). Manajer sebagai seseorang yang memiliki tanggung jawab besar dalam pengelolaan perusahaan harus sadar akan peran yang dimilikinya. Manajer harus dapat menjalankan tugasnya untuk menciptakan nilai bagi konsumen

serta meningkatkan *shareholder value* bagi organisasi perusahaan. Seorang manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja yang baik melalui tiga kegiatan utama berikut ini: (1) mendesain produk dan jasa yang mampu menghasilkan value bagi konsumen, (2) memproduksi produk dan jasa secara *cost effective*, dan (3) memasarkan produk dan jasa secara efektif kepada konsumen (Mulyadi, 2007:380 dalam Sianipar, 2013).

Menurut studi yang dihelat *Towers Watson (2015)* mengatakan bahwa setengah dari manajer di dunia ini kurang andal dan kurang efektif dalam mencapai tujuan kerja. 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. Hasil studi dari sejumlah perusahaan menunjukkan bahwa banyak perusahaan di dunia mengalami krisis efektivitas karyawan. Perusahaan-perusahaan yang mengikuti *Talent Management and Rewards 2014*, ditemukan bahwa hanya setengah manager yang dianggap bekerja maksimal. Sisanya, gagal. Situasi ini disebabkan kebiasaan buruk yang sering kali ditemui pada sejumlah manager yang kurang tanggap dalam mengeksekusi ide atau saran dari bawahan (<http://bangka.tribunnews.com/2015>).

Untuk itu dalam pelaksanaannya, perusahaan memerlukan suatu teknis sistem pengendalian manajemen yang dapat dimanfaatkan untuk memotivasi seluruh personel perusahaan guna mewujudkan tujuan perusahaan melalui perilaku yang diharapkan. Sistem pengendalian manajemen ialah proses dan struktur yang tertata secara digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan strategi tertentu secara

efisien. Unsur-unsur dari sistem pengendalian manajemen meliputi: perencanaan anggaran, alokasi sumber daya, pengukuran, evaluasi, penghargaan atas kinerja, pertanggungjawaban, dan penetapan harga transfer (Sianipar, 2013). Selain itu juga terdapat *Total Quality Management* (TQM) yang berorientasi pada proses pengambilan keputusan yang mengintegrasikan semua sumber daya manusia, para pemasok, dan para pelanggan di lingkungan perusahaan,

Total quality management (TQM) diterapkan dalam industri manufaktur dan jasa, serta strategi mempersiapkan diri dengan mengembangkan kualitas karyawan dan manajer dengan tujuan meningkatkan kualitas proses produksi dan produktivitas secara optimal dan berkelanjutan (Mintje, 2013). TQM merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi (Tjiptono, 2002 dalam Angelina, 2012).

Menurut Garrison (2006) dalam (Dewi, 2013) ada dua karakteristik utama TQM yaitu, fokus pada pelayanan konsumen dan pemecahan masalah secara sistematis dengan menggunakan tim yang ada di gardu depan. Salah satu cara untuk melayani keinginan konsumen adalah dengan menciptakan produk atau jasa yang berkualitas. Penerapan TQM yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial, begitu juga sebaliknya. Manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja, jika pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran (Dewi, 2013).

Setelah TQM diimplementasikan, kinerja manajerial harus diukur untuk mengetahui seberapa kemampuan manajer dalam mendukung strategi perusahaan. Alat ukur yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan manajer tersebut adalah sistem pengukuran kinerja (Dewi, 2013).

Sistem pengukuran kinerja sebagai salah satu bagian dari sistem pengendalian manajemen sangatlah penting bagi manajer guna mengevaluasi perencanaan masa depan. Suatu sistem merupakan suatu cara tertentu yang bersifat repetitif untuk melaksanakan suatu atau sekelompok aktivitas. Sistem ini memiliki karakteristik berupa rangkaian langkah-langkah yang berirama, terkoordinasi, dan berulang. Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan (I Made dan Yuniawati, 2003 dalam Hernawan, Mahmud, dan Agustina, 2014).

Kinerja seseorang juga berhubungan dengan sistem *reward* yang berlaku (Harvirani, 2009). Sistem penghargaan (*reward*) yang berbasis kinerja mendorong karyawan mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat memenuhi kepentingan organisasi. *Reward* yang berbasis kinerja memberikan dua manfaat, yaitu memberi motivasi dan memberi informasi (Mulyadi dan Jhony, 1998 dalam Dewi, 2013)

Manajer akan merasa hasil kerjanya lebih dihargai melalui pemberian *reward* atau pengakuan atas prestasi kerjanya. Pemberian *reward* menarik perhatian dan memberikan informasi serta mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberikan

penghargaan dibandingkan dengan yang lainnya. Manajer akan mengalokasikan waktu dan usaha sebaik mungkin karena ia merasa hasil kerjanya dihargai (Sianipar, 2013).

Indikator sistem *reward* ini sendiri berdasarkan unsur-unsur yang telah dikemukakan terdiri dari: pentingnya penghargaan bagi manajer, penghargaan yang diberikan menjadi tambahan untuk memenuhi kebutuhan hidup, bobot pekerjaan, jam kerja, penghargaan yang diberikan mencerminkan kontribusi manajer, frekuensi penerapan sistem *reward* dalam perusahaan (Sianipar, 2013).

Terkait mengenai fenomena diatas, diindikasikan bahwa hingga saat ini kinerja manajerial di berbagai perusahaan belum memberikan kontribusi yang baik. Hal tersebut dimungkinkan belum diterapkannya *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan secara maksimal sebagai alat pengendali, sehingga ada pihak yang merasa hasil kerjanya tidak dihargai dan membuat mereka akhirnya lebih mengutamakan kepentingan pribadi di atas kepentingan perusahaan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hernawan, Mahmud, dan Agustina (2014) menunjukkan bahwa *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian Mintje (2013) dan Sianipar (2013) juga menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian Pasaribu (2009) , Dauhan (2013) , dan Lanjte dan Walandouw (2014) menyatakan bahwa *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian Handayani (2013) menyatakan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap

kinerja manajerial. Berbeda dengan hasil penelitian yang lain, penelitian Dewi (2013) dan Adang dan Hernawati (2013) menyatakan bahwa *total quality management* dan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian Jusuf (2013) memiliki hasil yang berbeda juga yaitu sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Melalui perbedaan hasil dari penelitian sebelumnya dan fenomena yang terjadi saat ini, penulis bermaksud untuk melakukan penelitian kembali. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “ **Pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial.**”

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah sistem *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
4. Apakah *total quality management* , sistem pengukuran kinerja , dan sistem penghargaan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Mengetahui pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial.
2. Mengetahui pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial.
3. Mengetahui pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.
4. Mengetahui pengaruh *total quality management* , sistem pengukuran kinerja , dan sistem penghargaan secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan memperluas pengetahuan dan wawasan dan aplikasinya serta dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya atau dapat dijadikan pembanding penelitian selanjutnya.

2. Bagi Praktisi Bisnis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk bahan pertimbangan agar kinerja manajerial yang ada di perusahaan semakin baik.

3. Bagi Pemerintah

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja manajerial berkaitan dengan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan.

