

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Saat ini banyak perusahaan – perusahaan besar berlomba untuk mengembangkan usaha mereka, sehingga tak dapat dipungkiri banyak terjadinya persaingan. Direksi perusahaan berusaha memikirkan cara agar dapat selalu lebih unggul dan dapat bertahan lama. Setiap perusahaan besar tentunya pasti memiliki manajer dengan kualitas kinerja manajerial yang baik sehingga dapat dipercaya untuk mengatur dan membantu para pekerja agar berkerja dengan baik. Permasalahan sering terjadi seperti kurang puasnya manajer terhadap sistem perusahaan atau adanya ketidakcocokkan antara manajer yang satu dengan lainnya, sehingga terjadi kesalahan motivasi karena ingin terlihat lebih baik didepan atasannya. Direksi perusahaan pun harus memikirkan cara untuk mengatasi masalah yang terjadi pada manajer sebelum memikirkan strategi perusahaan. Jika kepuasan manajer dan motivasi kerja ini tidak diperbaiki dengan benar maka akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Salah satu cara mengatasi permasalahan tersebut dengan cara meningkatkan kualitas dari dalam perusahaan yaitu kinerja manajerial perusahaan. Kinerja manajerial dalam suatu perusahaan ini harus sebagai satu kesatuan agar mencapai hasil yang lebih maksimal. Apabila kinerja manajerial suatu perusahaan bagus maka perusahaan tersebut akan berjalan dengan baik. Setiap bagian atau

fungsi dari manajerial dituntut untuk bekerja lebih efektif sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi (Mardiyah dan Listianingsih, 2005). Setiap perusahaan dituntut untuk selalu lebih unggul dari pesaingnya. Jika tidak maka konsumen dapat dengan cepat berpindah ke perusahaan lainnya.

Cara – cara meningkatkan kinerja manajerial perusahaan dapat berupa melakukan evaluasi faktor apa saja yang menyebabkan ketidakpuasan manajer ataupun kurangnya motivasi kerja manajer. Selain itu, perusahaan juga dapat mengadakan kegiatan-kegiatan internal untuk menjalin hubungan antar manajer di dalam suatu perusahaan. Jika hubungan antar manajer telah terjalin dengan baik maka pimpinan perusahaan dapat lebih mudah untuk mengatur strategi yang akan dilakukan guna semakin meningkatkan kualitas kinerja manajerial dalam suatu perusahaan. Perusahaan juga dapat mengubah cara kinerja manajerial terhadap memaksimalkan kualitas manajer dengan diadakannya pelatihan *softskill*, produk maupun strategi bisnis perusahaan, memberikan penghargaan yang dapat meningkatkan semangat bekerja, mengembangkan tim kerja yang solid.

Penilaian berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai target dan tujuan jangka panjangnya tidak hanya dilihat dari strategi perusahaan yang baik tetapi dengan adanya orang – orang yang dapat merencanakan suatu sistem dan proses yang memberikan motivasi kepada manajer untuk melakukan strategi yang

telah dibuat secara efektif. Kinerja manajerial yang rendah disebabkan oleh ketergantungan manajerial terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan yang gagal dalam penentuan sasaran yang tepat, ukuran kinerja, dan sistem penghargaan/*reward system* (Kaplan, 1990; Banker dkk, 1993, dalam Sianipar, 2013).

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja manajerial seperti kualitas atau mutu produk yang dihasilkan, sistem yang mengukur kinerja perusahaan ataupun sistem penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dalam rangka memacu motivasi manajernya dalam bekerja. Menurut Tjiptono (2003:4) TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Perusahaan yang meningkatkan kualitas melalui TQM dipercaya dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan atas barang yang diterimanya. Adanya perbaikan kualitas dari periode ke periode, dapat meningkatkan profitabilitas dan kepuasan konsumen. Penerapan TQM diharapkan dapat meningkatkan kualitas kinerja manajerial dalam suatu perusahaan. Kualitas mutu merupakan faktor utama yang mempengaruhi pilihan konsumen akan barang yang akan di konsumsi. Kualitas mutu yang baik ialah kualitas mutu yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Manajer yang telah memahami kebutuhan produk konsumennya dan menyadari kekurangan produk yang dihasilkan, maka manajer harus melakukan perbaikan terus – menerus atas produknya. Diharapkan dengan adanya sistem yang

dapat mengukur kinerja manajerial dan adanya aksi timbal balik dalam suatu perusahaan dapat membuat kinerja manajerial dalam perusahaan tersebut meningkat.

Untuk memenuhi kebutuhan konsumen akan kualitas produk yang bagus, maka ada suatu standar mutu yang dibuat. *International Organization for Standardization*, atau lebih dikenal sebagai ISO, adalah salah satu standar internasional dalam sebuah sistem manajemen untuk pengukuran mutu organisasi (Anggi 2014). Perusahaan yang memiliki sertifikasi ISO dimungkinkan lebih dapat bersaing dibanding perusahaan lainnya karena adanya jaminan kualitas mutu produk dan adanya kepercayaan konsumen akan perusahaan tersebut. Hal ini dipercaya dapat meningkatkan laba perusahaan yang akan mempengaruhi peningkatan kinerja manajerial yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Mardiyah dan Listianingsih (2005) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja, sistem *reward* dan *profit center* mempunyai pengaruh pemoderasi terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial, namun arah hubungan interaksinya negatif. Penelitian yang dilakukan oleh Kumentas (2013) menyatakan bahwa TQM dan sistem penghargaan tidak terbukti dapat meningkatkan kinerja manajerial tetapi sistem pengukuran kinerjanya terbukti dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Selain TQM, sistem pengukuran kinerja menjadi salah satu bagian penting untuk mengevaluasi kinerja manajer sebelumnya untuk memperbaiki perencanaan di masa mendatang agar lebih baik

lagi dalam menjalankan kinerja manajerial perusahaan. Direksi juga dapat mengetahui dari hasil evaluasi kinerja manajer apakah target sebelumnya telah tercapai atau belum. Direksi dapat menganalisa dari hasil evaluasi kinerja tersebut untuk mengatasi kekurangan – kekurangan yang ada sehingga target yang dibuat di masa datang dapat terpenuhi. Penelitian yang dilakukan oleh Kumentas (2013) menyatakan bahwa TQM dan sistem penghargaan tidak terbukti dapat meningkatkan kinerja manajerial tetapi sistem pengukuran kinerjanya terbukti dapat meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Narsa dan Yuniawati (2003) tentang pengaruh interaksi *total quality management* dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial, memperoleh hasil bahwa sistem pengukuran kinerja terbukti dapat meningkatkan kinerja manajerial dan sistem penghargaan terbukti dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Disisi lain, adanya sistem penghargaan dalam perusahaan dibuat untuk dapat membantu manajer di perusahaan tersebut semakin terpacu untuk melakukan usaha yang lebih baik dari sebelumnya yang dapat membawa keuntungan bagi perusahaan juga sehingga dapat memaksimalkan kinerja manajerial dalam perusahaan tersebut. Sistem penghargaan ini biasanya diberikan oleh perusahaan kepada manajer sebagai imbalan karena telah bekerja keras dan agar manajer tersebut lebih meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan. Dengan adanya sistem ini, perusahaan berharap dapat memacu motivasi para manajer untuk lebih memaksimalkan kinerjanya,

meningkatkan loyalitas manajer terhadap perusahaan serta dapat meningkatkan disiplin kerja manajer. Perusahaan juga perlu menetapkan besarnya penghargaan berdasarkan dari evaluasi pengukuran kinerja apakah ada manajer yang telah berusaha mencapai target dengan maksimal. Pemberian penghargaan ini dapat berupa upah, bonus, komisi, promosi jabatan yang lebih tinggi, dan lain – lain. Beberapa orang merasa bahwa kinerja mereka bagus dan merasa dihargai melalui pemberian penghargaan atas prestasi kerjanya. Hal ini diyakini akan membuat manajer untuk terpacu lebih semangat dalam memaksimalkan kinerjanya untuk menghasilkan strategi – strategi yang dapat mengembangkan perusahaan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Kumentas (2013) menyatakan bahwa TQM dan sistem penghargaan tidak terbukti dapat meningkatkan kinerja manajerial tetapi sistem pengukuran kinerjanya terbukti dapat meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Narsa dan Yuniawati (2003) tentang pengaruh interaksi *total quality management* dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial, memperoleh hasil bahwa sistem pengukuran kinerja terbukti dapat meningkatkan kinerja manajerial dan sistem penghargaan terbukti dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Di era ini tidak hanya perusahaan dagang saja tetapi juga perusahaan manufaktur perlu melakukan peningkatan dan perbaikan kualitas. Sebagaimana dinyatakan oleh Evans dan Lindsay (1996:158) bahwa manajemen kualitas modern berawal dari bidang

manufaktur, maka penerapan manajemen kualitas lebih banyak pada perusahaan manufaktur. Pengukuran kualitas lebih mudah dilakukan pada perusahaan manufaktur karena perusahaan manufaktur menghasilkan barang yang diproduksi sehingga dapat diterapkan TQM untuk mengukur kualitas produk. Perusahaan manufaktur banyak di berbagai kota, tapi penelitian ini dispesifikan pada kota Surabaya dan sekitarnya, karena kota Surabaya termasuk kota besar dan terdapat banyak perusahaan manufaktur.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Dalam penelitian ini masalah yang akan dibahas dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah *total quality management (TQM)* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Surabaya dan sekitarnya?
- b. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Surabaya dan sekitarnya?
- c. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Surabaya dan sekitarnya?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Penulisan penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis:

- a. Pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial di perusahaan manufaktur di Surabaya dan sekitarnya.
- b. Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial di perusahaan manufaktur di Surabaya dan sekitarnya.
- c. Pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial di perusahaan manufaktur di Surabaya dan sekitarnya.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada pihak-pihak yang terkait sebagai berikut:

#### 1) Manfaat Praktis

Memberikan masukan kepada perusahaan manufaktur mengenai peranan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan agar dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

#### 2) Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi dasar dan acuan serta memberikan pengetahuan bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji masalah pengaruh *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan dalam meningkatkan kinerja manajerial.



## **1.5. Sistematika Penulisan**

Skripsi ini terdiri dari lima bab, sistematika penulisan secara runtut dijelaskan sebagai berikut:

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir skripsi.

### **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang penelitian terdahulu dan perbandingan dengan penelitian yang dilakukan, teori yang digunakan dalam penelitian, pengembangan hipotesis, dan model penelitian.

### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang penjelasan mengenai metode penelitian meliputi desain penelitian, identifikasi variabel dan definisi operasional, jenis data dan sumber data, alat dan metode pengumpulan data, populasi; sampel; dan teknik pengambilan sampel, dan teknik analisis data.

### **BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang karakteristik obyek penelitian, deskripsi data, analisis data, dan pembahasan.

### **BAB 5 SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN**

Bab ini berisi tentang simpulan, keterbatasan, dan saran untuk penelitian.