

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Rendahnya kualitas sumber daya manusia juga akan menjadi batu sandungan pada era globalisasi, karena era globalisasi merupakan era persaingan mutu, jika bangsa Indonesia ingin berkiprah pada percaturan global, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah menata sumber daya manusia, baik dari aspek intelektual, spiritual, kreativitas, moral, maupun tanggung jawab. Kualitas sumberdaya manusia berkaitan dengan kinerja (*performance*)

Pada dasarnya kinerja manajerial menekankan apa yang dihasilkan dari fungsi fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (*out-come*). Bila disimak lebih lanjut apa yang terjadi pada sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah in-put menjadi *out-put* (hasil kerja). Menurut **(Julyalahi, 2019)** kinerja manajerial adalah pencapaian organisasi yang didasarkan atas visi misi sebuah organisasi. Sedangkan menurut **(Rumengan, 2017)** kinerja manajerial merupakan prestasi yang diperoleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Penggunaan indikator kunci untuk mengukur hasil kinerja individu, bersumber dari fungsi-fungsi yang diterjemahkan pada kegiatan atau tindakan dengan landasan standar yang jelas dan tertulis.

Adapun aktivitas kerja untuk mencapai tujuan organisasi adalah suatu hal yang sangat diutamakan oleh setiap organisasi, dan faktor disiplin kerja yang tinggi sangat diperlukan pada setiap usaha kerjasama antar sesama pegawai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Disiplin kerja Pegawai yang rendah, akan sulit bagi organisasi tersebut untuk dapat mencapai hasil yang baik. Hal ini juga berkaitan dengan Sistem TQM ditentukan oleh CEO/ pimpinan puncak yang harus terlibat dan bertanggung jawab atas pelaksanaannya, karena CEO dan manajer senior organisasi perusahaan yang menentukan strategi usaha, produk/jasa apa yang akan diproduksi dan menentukan pasar konsumen yang akan memakai produk atau jasa tersebut. Seberapa baik seorang pemimpin mengelola kinerja bawahan akan secara langsung mempengaruhi kinerja individu, unit kerja, dan seluruh organisasi semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan.

Sedangkan Menurut **(Kusuma, 2017)** TQM adalah suatu cara memperbaiki setiap proses bisnis yang terkait dengan penyampaian barang atau jasa. Menurut **(Riyadi, 2018)** Total Quality Management (TQM) disebut juga dengan Manajemen Mutu Terpadu atau Manajemen Kualitas Terpadu adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan, dan manfaat bagi semua organisasi dan masyarakat. Menerapkan TQM merupakan salah satu upaya memperbaiki kualitas, efisiensi, produktifitas dan mendukung pertumbuhan perusahaan

Setiap organisasi atau perusahaan sebaiknya memiliki suatu sistem pengendalian yang dapat meminimalkan risiko yang ada. Dengan adanya pengendalian internal maka seluruh proses kegiatan audit, review, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap organisasi untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolak ukur yang telah ditetapkan. Menurut **(Subekti, 2019)** Sistem Pengendalian Internal adalah suatu sistem yang dibuat untuk ikut membantu pimpinan perusahaan dalam mengendalikan kelancaran jalannya kegiatan-kegiatan perusahaan. Sistem Pengendalian Internal ini meliputi struktur organisasi perusahaan serta segala cara tindakan-tindakan yang dilakukan di dalam perusahaan. Penerapan sistem penghargaan pada perusahaan dapat meningkatkan kualitas kinerja dari para individu perusahaan karena dengan adanya *reward* berarti mereka mendapatkan suatu penghargaan yang layak atas kinerjanya.

Menurut **(Afrianoni, 2018)** penghargaan (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. Menurut **(Shield, 2020)** “*Reward* dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atau potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuasan kebutuhan tertentu”.

Pada organisasi modern, pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu selanjutnya, pengukuran kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi pemberhentian, pelatihan transfer dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya. Menurut **(Nurpadillah, 2019)** Sistem Pengukuran Kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur financial dan non financial. Sistem Pengukuran Kinerja merupakan salah satu alat pengendalian organisasi karena diperkuat dengan adanya mekanisme *reward and punishment*.

Adapun permasalahan – permasalahan serta faktor – faktor yang mempengaruhi pelayanan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang antara lain :

1. Kualitas dan Kuantitas SDM Pegawai belum memadai dan belum sesuai dengan kompetensi yang diinginkan;
2. Data Base Infrastruktur yang belum valid;
3. Masih banyaknya kondisi infrastruktur terutama di daerah tertinggal yang belum memadai;
4. Belum tersedianya regulasi yang mengatur tentang detail tata ruang kawasan strategis;
5. Masih terbatasnya Sarana dan Prasarana pendukung Kegiatan yang ada pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Solok;

6. Adanya perubahan dan tumpang tindih regulasi di pusat, provinsi dan didaerah;
7. Belum optimalnya pemeliharaan Infrastruktur sehingga mempercepat terjadi kerusakan terhadap infrastruktur tersebut;
8. Belum adanya regulasi yang mengatur tentang batasan kapasitas kendaraan yang melewati jalan Kabupaten atau Lingkungan sehingga mempercepat kerusakan terhadap infrastuktur tersbut;
9. Belum memadainya sarana LPJU di seluruh kecamatan
10. Masih minimnya luasan areal untuk ruang terbuka hijau
11. Kurangnya pemeliharaan ruang terbuka hijau

Pada dasarnya Rencana Kinerja (performance plan)/ Perjanjian Kinerja tahun 2018 menguraikan target kinerja yang hendak dicapai oleh Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Solok selama Tahun 2018. Target kinerja mempresentasikan nilai kuantitatif yang harus dicapai selama tahun 2018 dari semua indikator kinerja yang melekat pada tingkat kegiatan maupun tingkat sasaran. Target kinerja pada tingkat sasaran strategis merupakan benchmark untuk mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai visi dan misi serta RPJMD. Rencana Kinerja / Perjanjian Kinerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Solok Tahun 2018 secara lengkap disajikan sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2018 DINAS PEKERJAAN UMUM**  
**DAN PENATAAN RUANG KABUPATEN SOLOK**

NO	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET KINERJA
1	1.1 meningkatnya infrastruktur ekonomi yang berkualitas	1. Persentase jalan mantap 2. Persentase jembatan berkondisi baik 1. Persentase luas area pertanian terlayani irigasi berkondisi baik	57,20% 63,8% 63,10%
2	2.1 meningkatnya pemanfaatan ruang sesuai dengan aturan tata ruang	1. Persentase kepatuhan terhadap tata ruang	60%
3	3.1 meningkatnya nilai akuntabilitas kinerja	2. Indeks kepuasan masyarakat 3. Nilai evaluasi AKIP	3,3 BB

Sumber : Dinas PUPR Kab.Solok

Dari tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa sasaran strategi dari Dinas PUPR Kab.Solok ada 3 yaitu meningkatkan infrastruktur ekonomi yang berkualitas, meningkatkan pemanfaatan ruang sesuai dengan aturan tata ruang, dan meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat dan meningkatkan nilai akuntabilitas kinerja. Dari target kinerja yang di tetapkan sasaran pertama ada 3 indikator kinerja yaitu persentase jalan mantap dengan kinerja 57,20%, persentase jembatan berkondisi baik 63,8% dari target kinerja dan persentase luas area pertanian yang terlayani irigasi berkondisi baik sebesar 63,10% dari target kinerja. Untuk sasaran strategi pemanfaatan ruang sesuai dengan aturan tata ruang berdasarkan indikator kinerja kepatuhan terhadap tata ruang sebesar 60% dari target kinerja. Sedangkan untuk sasaran ketiga dengan indikator kinerja indeks kepuasan masyarakat hanya sebesar 3,3 dan nilai evaluasi akuntabilitas kinerja BB (belum baik). Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial di Dinas PUPR Kab.Solok masih belum baik.

Mengingat pentingnya peran sistem manajemen terhadap kinerja manajerial disebuah perusahaan, maka berdasarkan latar belakang diatas mendorong peneliti untuk melakukan penelitian proposal dengan judul **“PENGARUH TQM, SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL, SISTEM PENGHARGAAN DAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL** (Studi Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok)”

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada latar belakang penelitian di atas, masalah penelitian ini adalah rendahnya kinerja manajerial. Pertanyaan penelitian yang di susun berdasarkan masalah tersebut adalah:

1. Rendahnya Kinerja manajerial yang diterapkan pada Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
2. Pengaruh TQM yang belum maksimal pada Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
3. Sistem pengendalian internal yang belum optimal Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
4. Pemberian penghargaan (*reward*) yang belum optimal sesuai dengan kinerja karyawan Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
5. Karyawan tidak menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
6. Tingkat pengukuran kinerja yang belum stabil Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
7. Penerapan sistem penghargaan yang belum bisa mencapai pemenuhan target yang lebih efektif dan efisien Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
8. kualitas Sumber Sumber Daya Manusia belum sesuai kebutuhan organisasi Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
9. Masih rendahnya Disiplin Karyawan terhadap pelaksanaan kinerja Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.

10. Kurangnya pemahaman Karyawan terhadap peranannya Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.

### **1.3 Batasan Masalah**

Dari identifikasi masalah diatas, peneliti perlu membatasi masalah agar tujuan penelitian dapat dicapai dengan baik sesuai dengan pengaruh terhadap kinerja manajerial. Maka dari itu peneliti akan membatasi masalah sejauh mana “Pengaruh TQM, Sistem Pengendalian Internal, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok).

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas maka penulis merumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Bagaimana TQM berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok?
2. Bagaimana pengendalian internal berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok?
3. Bagaimana sistem penghargaan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok?
4. Bagaimana sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok?

5. Bagaimana TQM, Sistem Pengendalian Internal, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja secara bersama berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Pada Kantor Dinas PUPR Kab.Solok?

## **1.5 Tujuan Penelitian dan Manfaat**

### **1.5.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang:

1. Untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
2. Untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian internal terhadap kinerja manajerial Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
3. Untuk mengetahui pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
4. Untuk mengetahui pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi pengukuran kinerja Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.

### **1.5.2 Manfaat Penelitian**

1. Bagi peneliti

Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan study pada Universitas Putra Indonesia YPTK Padang. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, dan pengalaman serta

sebagai bekal untuk menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dan dapat diterapkan pada dunia kerja.

2. Bagi perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan untuk mengelola SDM beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pembaca yang khususnya bagi yang sedang melakukan penelitian. Penelitian ini bisa menjadi dasar atau referensi untuk penelitian selanjutnya dan juga dapat menambah pustaka bagi mereka yang mempunyai minat untuk memperkaya pengetahuan dibidang sumber daya manusia.