

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 di simak lebih lanjut apa yang terjadi pada sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah in-put menjadi *out-put* (hasil kerja). Menurut **Julyalahi (2017)** kinerja manajerial adalah pencapaian organisasi yang didasarkan atas visi misi sebuah organisasi. Sedangkan menurut **Widya (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/tindakan dengan landasan standar yang jelas dan tertulis.

Pada situasi ekonomi yang sangat berkembang pesat saat ini, perusahaan dituntut untuk menggunakan sistem manajemen yang baik dimana sistem

manajemen ini dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya. Salah satu alat manajemen kualitas yang biasa digunakan adalah Total Quality Management (TQM). Dengan diterapkannya TQM, diharapkan dapat terjadi peningkatan kualitas SDM, sehingga tercipta produktivitas untuk meningkatkan kualitas produk dan pelayanan yang dapat meningkatkan kepuasan. Persaingan yang kuat diantara semua perusahaan menuntut setiap perusahaan berusaha sebaik mungkin untuk meningkatkan kinerjanya, perusahaan juga harus mampu untuk mengatasi segala kendala yang dapat menghambat perkembangan perusahaan agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terjamin. Kepemimpinan adalah kunci keberhasilan implementasi TQM pada skala besar, pemimpin menunjukkan kebutuhan dan menyusun visi, mendefinisikan latar belakang dan tujuan TQM.

Menurut **Hasanah (2013:26)** Sistem TQM ditentukan oleh CEO/Pimpinan puncak yang harus terlibat dan bertanggung jawab atas pelaksanaannya, karna 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. Selain penerapan TQM, perusahaan juga perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan di berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Sistem akuntansi manajemen yang digunakan pada penelitian ini meliputi sistem penghargaan dan kepuasan kerja.

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.

Menurut **Sallis (2015:49)** TQM merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan. Sedangkan menurut **Siswanto (2015:195)** TQM adalah suatu pendekatan untuk menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa manusia, proses dan lingkungannya. 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 **Heri (2015:159)** pengendalian internal adalah seperangkat

kebijakan dan prosedur untuk melindungi aset atau kekayaan perusahaan dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, menjamin tersedianya informasi akuntansi perusahaan yang akurat, serta memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum/undang-undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi dan dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan 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. Penghargaan (reward).

Menurut **Nasution (2015:89)** adalah penghargaan yang berbentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Pada konsep manajemen reward merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja para karyawan. Pada organisasi modern, pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu diwaktu selanjutnya, pengukuran kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi pemberhentian, pelatihan transfer dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya. Menurut **Pasolong (2014)** Pengukuran kinerja adalah upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Penerapan sistem pengukuran kinerja pada suatu perusahaan adalah guna mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan untuk peningkatan kinerja.

Selain itu Sistem reward atau kompensasi dapat meningkatkan kinerja manajerial, serta juga dapat menurunkan kinerja manajerial apabila mereka merasa bahwa kompensasi yang mereka terima tidak sebanding dengan hasil kerja mereka dan tujuan untuk meningkatkan kinerja manajerial tidak tercapai. Kompensasi yang diterima dapat berupa finansial yaitu bentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial, tunjangan libur atau cuti maupun bentuk non finansial seperti tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang serta lingkungan pekerjaan yang menarik. Disamping pengaruh pemberian reward/penghargaan, kinerja manajerial juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Produktivitas dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja memberikan semangat kepada pekerja untuk meningkatkan produktivitas.

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 Target Kinerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Solok Tahun 2016-2018 secara lengkap disajikan sebagai berikut:

Tabel 1.1

Pencapaian Target Kinerja Dari Tahun 2016-2018

Di Kantor Dinas Pupr Kab Solok

| No | Indikator Kinerja | SAT | TARGET | | | REALISASI | | | % CAPAIAN | | |
|----|--|-----|--------|-------|-------|-----------|-------|-------|-----------|--------|--------|
| | | | 2016 | 2017 | 2018 | 2016 | 2017 | 2018 | 2016 | 2017 | 2018 |
| 1. | Persentase jalan mantap | % | 60,12 | 56,24 | 57,20 | 60,22 | 56,91 | 57,95 | 100,16 | 101,19 | 101,31 |
| 2. | Persentase Jembatan berkondisi baik | % | 61,00 | 62,40 | 63,80 | 61,42 | 64,28 | 64,76 | 100,69 | 103,01 | 101,50 |
| 3. | Persentase luas area pertanian terlayani irigasi berkondisi baik | % | 47,50 | 61,50 | 63,10 | 47,77 | 62,26 | 63,43 | 100,57 | 101,24 | 100,52 |
| 4. | Persentase kepatuhan terhadap tata Ruang | % | 40,00 | 50,00 | 60,00 | 86,00 | 92,00 | 96,00 | 215,00 | 184,00 | 160,00 |

Sumber : Dinas PUPR Kab.Solok

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa pencapaian kinerja pada Kantor Dinas PUPR Kab.Solok dari tahun 2016-2018 masih belum maksimal, Terkadang mengalami kenaikan dan terkadang mengalami penurunan. Ada 4 sasaran kinerja pada Kantor Dinas PUPR Kab.Solok yaitu Persentase jalan mantap, Persentase Jembatan berkondisi baik, Persentase luas area pertanian terlayani irigasi berkondisi baik, dan Persentase kepatuhan terhadap tata ruang. Diantara 4 sasaran yang memiliki capaian terbaik adalah persentase jalan mantap sedangkan capaian yang kurang baik persentase kepatuhan terhadap tata ruang.

Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang

efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggung jawaban, pembinaan, dan pengawasan. Menurut **Mahmudi (2015)** Kinerja merupakan suatu konstruk (construct) yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas factor-faktor yang membentuk kinerja”.

Menurut **Emilio Ruiz, Jesus D.Sanchez De Pablo (2018)** Bahwa Total Quality Management (TQM) memiliki pengaruh yang signifikan pada banyak bidang perusahaan. Pengembangan praktik manajemen mutu dapat menyebabkan generasi modal intelektual dan dengan demikian menjadi faktor kompetitif kunci. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM memiliki efek kausal positif yang kuat pada modal intelektual.

Menurut **Yaser Mansour Almansour (2013)** Penelitian yang dilakukan oleh Yaser Mansour Almansour adalah tentang penerapan Total Quality Management, yang bertujuan untuk mengetahui apakah TQM dapat meningkatkan kinerja keuangan usaha kecil atau tidak. Hal ini sudah dibahas selama beberapa tahun. Namun, sebagian besar penelitian telah meneliti organisasi-organisasi besar, dan telah diakui bahwa studi penelitian Total Quality Management pada usaha kecil dan menengah (UKM) terbatas. Jurnal ini menyajikan studi tentang dampak dari komponen Total Quality Management terhadap kinerja keuangan pada usaha kecil dan menengah di Yordania. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah perusahaan menjadi bergantung pada satu sama lain untuk menghasilkan produk yang berkualitas yang memenuhi dan melampaui harapan pelanggan. Sebuah sistem mutu menggabungkan langkahlangkah yang mempengaruhi penjualan,

keuangan, operasi, layanan pelanggan dan pemasaran.

Menurut **Kumentas (2013:796)** pada PT. POS Indonesia dari ketiga variabel *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan hanya sistem pengukuran kinerja yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Menurut **Utami (2013)** dalam penelitiannya pada hotel bintang 2, 3, dan 4 di Kota Padang menunjukkan bahwa TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini serupa dengan penelitian yang dilakukan **Dewi (2013)** pada hotel di kota Padang dan Bukit Tinggi dimana TQM dan sistem reward tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial serta sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Menurut **Aprilia (2014)** Hasil penelitian pada CV. Multi Media Persada Manado atas pengendalian internal sudah baik, karena telah menerapkan unsur-unsur pengendalian internal. Disarankan pihak manajemen dapat melakukan pencatatan manual serta menyediakan staf ahli dalam menilai kualitas barang dagangan.

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, DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING** (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.

1.3 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini di batasi pada pengaruh TQM, Sistem Pengendalian Internal dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap kinerja manajerial Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.

1.4 Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
2. Bagaimana pengaruh sistem pengendalian internal terhadap kinerja manajerial Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
3. Bagaimana pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
4. Bagaimana pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi pengukuran kinerja Pada Kantor Dinas PUPR Kab Solok.
5. Bagaimana pengaruh sistem pengendalian internal terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi pengukuran kinerja Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
6. Bagaimana pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi pengukuran kinerja Pada Kantor Dinas PUPR Kab Solok.

1.5 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 TQM terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi pengukuran kinerja Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
5. Untuk mengetahui pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi pengukuran kinerja Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
6. Untuk mengetahui pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi pengukuran kinerja Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis

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 pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi yang membaca

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.