

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 (**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*, 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.

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 dilingkungan 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 **(Angelina, 2012)**.

Menurut **(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 **(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 **(Walandouw, 2014)** menyatakan bahwa *total quality management* berpengaruh

terhadap kinerja manajerial. Penelitian (**Handayani, 2013**) menyatakan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja majerial. 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. Dengan lingkungan kerja baik dan nyaman para karyawan akan dapat bekerja dengan baik tanpa adanya gangguan berarti.

Tabel 1.1

Data kehadiran PT. Agri Mitra Persada Utama Padang Pariaman periode 2018

Bulan	Jumlah karyawan	Hadir	Terlambat	Tidak hadir
Januari	261 orang	258 orang	1 orang	3 orang
Februari	261 orang	258 orang	1 orang	3 orang
Maret	261 orang	259 orang	0 orang	2 orang
April	261 orang	260 orang	0 orang	1 orang
Mei	261 orang	260 orang	0 orang	1 orang
Juni	261 orang	260 orang	0 orang	1 orang
Juli	261 orang	261 orang	1 orang	0 orang
Agustus	261 orang	261 orang	2 orang	0 orang
September	261 orang	261 orang	3 orang	0 orang
Oktober	261 orang	261 orang	2 orang	0 orang
November	261 orang	260 orang	2 orang	1 orang
Desember	261 orang	260 orang	1 orang	1 orang

Sumber : PT. Agri Mitra Persada Utama

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa kehadiran karyawan belum tercapai secara optimal. Masih terdapat karyawan yang terlambat bahkan ada sampai yang tidak masuk. Data tersebut menggambarkan target kehadiran karyawan yang ingin dicapai karyawan masih belum sepenuhnya mendapatkan

hasil yang maksimal pada PT.Agrimitra Persada Utama Padang Pariaman. Dari hal tersebut dapat diindikasikan bahwa kinerja karyawan pada PT.Agrimitra Persada Utama Padang Pariaman masih belum tercapai secara optimal disinyalir disebabkan oleh *Total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

Tabel 1.2
Data penjualan PT. Agrimitra Persada Utama Padang Pariaman periode
2014-2018

Tahun	Penjualan	Target	Realisasi	Pencapaian
2014	Penjualan air minum botol dan gelas	100	80	80%
2015	Penjualan air minum botol dan gelas	100	90	90%
2016	Penjualan air minum botol dan gelas	100	85	85%
2017	Penjualan air minum botol dan gelas	100	85	85%
2018	Penjualan air minum botol dan gelas	100	90	90%

Sumber : Sumber : PT. Agri Mitra Persada Utama

Berdasarkan tabel 1.2 diatas dapat dilihat bahwa penjualan belum tercapai 100% secara optimal. Data tersebut menggambarkan target pencapaian penjualan yang ingin dicapai karyawan masih belum sepenuhnya mendapatkan hasil yang maksimal pada PT.Agrimitra Persada Utama Padang Pariaman. Dari hal tersebut dapat diindikasikan bahwa kinerja karyawan pada PT.Agrimitra Persada Utama

Padang Pariaman masih belum tercapai secara optimal disinyalir disebabkan oleh *Total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

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 pada PT. Argimitra Utama Persada Kab.Padang Pariaman.**”

I.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Belum tercapainya target yang telah ditetapkan oleh PT.Agrimitra Utama Persada Padang Pariaman
2. Belum tercapainya terget disinyalir *Total quality management* pada PT.Agrimitra Utama Persada Padang Pariaman belum berjalan dengan baik
3. Sistem pengukuran kinerja yang kurang baik pada PT.Agrimitra Utama Persada Padang Pariaman
4. Sistem penghargaan yang belum bejalan dengan baik pada PT.Agrimitra Utama Persada Padang Pariaman
5. Upaya yang dilakukan untuk mendapatkan data-data yang nyata

6. Kehadiran karyawan yang belum berjalan dengan baik pada PT.Agrimitra Utama Persada Padang Pariaman

I.3. Batasan Masalah

Agar penelitian dapat dilakukan lebih fokus dan mendalam maka penulisan maka penulis memandang permasalahan penelitian yang di angkat perlu dibatasi variabelnya. Oleh sebab itu, penulis membatasi diri hanya berkaitan dengan “ **Pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Agrimitra Utama Persada Kab.Padang Pariaman.**” Kinerja karyawan dipilih karena peningkatan kinerja untuk membawa kemajuan bagi oerorganisasi.

1.4. Rumusan Masalah

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

1. Apakah *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Argimitra Utama Persada Kab.Padang Pariaman?
2. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Argimitra Utama Persada Kab.Padang Pariaman?
3. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Argimitra Utama Persada Kab.Padang Pariaman?

4. Apakah *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Argimitra Utama Persada Kab.Padang Pariaman?

1.5. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1.5.1 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 pada PT. Argimitra Utama Persada Kab.Padang Pariaman.
2. Mengetahui pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial pada PT. Argimitra Utama Persada Kab.Padang Pariaman
3. Mengetahui pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial pada PT. Argimitra Utama Persada Kab.Padang Pariaman
4. Mengetahui pengaruh *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial pada PT. Argimitra Utama Persada Kab.Padang Pariaman

1.5.2. 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 pembandingan penelitian selanjutnya.

2. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk bahan pertimbangan agar kinerja manajerial yang ada diperusahaan 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.