

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan industri bisnis saat ini, memunculkan persaingan bisnis yang sangat ketat di dalam pasar global. Persaingan bisnis ini merupakan hal yang wajar di dunia perindustrian. Setiap perusahaan berlomba-lomba untuk menawarkan produknya dengan berbagai macam manfaat dan keunggulan produk yang dipasarkan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan sebesar-besarnya. Di dalam menghadapi persaingan bisnis ini, manajemen perusahaan harus cerdas menciptakan hubungan tertentu antara produk yang ditawarkannya dengan konsumen (Dewi *et al.* 2016). Hal ini tentu juga menguntungkan pihak konsumen karena pihak konsumen jadi memiliki banyak pilihan guna untuk memenuhi kebutuhannya. Adanya tuntutan konsumen terhadap kepuasan suatu produk merupakan tanggung jawab suatu perusahaan. Hal ini dapat kita ketahui bahwa agar dapat bertahan dan berhasil di lingkungan bisnis yang pesaingnya semakin ketat, perusahaan perlu menciptakan nilai bagi konsumen dalam bentuk produk atau jasa serta pelayanan yang lebih berkualitas di banding yang lain.

Agar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dapat efektif dan efisien, diperlukan keputusan yang matang dari seorang manajer dalam menjalankan dan memimpin suatu perusahaan. Kepemimpinan, adalah tugas manajer, adalah mengawasi, mempengaruhi dan mengarahkan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan diharapkan. Seorang manajer memiliki

peran yang dapat menentukan suatu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah disepakati. Seberapa baik seorang manajer dapat dilihat dari kinerjanya dalam menjalankan kegiatan manajerial. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar memperhatikan kinerja manajerial.

Dalam menghadapi persaingan yang ketat, manajer harus selalu mempelajari teknik baru agar dapat meningkatkan potensi maupun peranan setiap individu di dalam organisasi. Manajer juga dituntut harus dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat dalam melakukan proses perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan. Salah satu pendekatan dalam menghadapi era globalisasi karena persaingan yang semakin ketat ini ialah dengan menerapkan konsep *total quality management*. Sejak awal tahun 1980-an TQM telah mendapat perhatian yang besar dari para manajer, karena terbukti mampu meningkatkan kinerja perusahaan. *Total Quality Management* (TQM) merupakan cara pandang 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.

Penerapan TQM yang terencana dan terarah diharapkan dapat membantu dalam meningkatkan produktifitas dan kinerja karyawan. Begitu juga budaya organisasi tentu akan sangat berpengaruh pada perusahaan. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak heran jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas. Suatu budaya organisasi akan memberikan daya tarik tertentu bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung. Maka

dari itu, organisasi berupaya memperoleh partisipan yang juga memiliki *share value* yang sejenis dengan organisasi melalui dua proses sosialisasi..

Sama halnya dengan pengukuran kinerja, dengan adanya sistem pengukuran kinerja, manajemen puncak memperoleh informasi tentang pelaksanaan wewenang yang dilakukan oleh manajemen di bawahnya. Pengukuran kinerja merupakan aktivitas yang paling penting bagi manajemen dalam mengelola organisasi perusahaan. Secara umum, kinerja didefinisikan sebagai sejauh mana suatu operasi memenuhi tujuan kinerja, dan langkah-langkah utama dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan. Fakta menunjukkan bahwa tanpa dilakukan suatu pengukuran terhadap kinerja, maka sulit untuk memperbaikinya (Carolina, 2012). Oleh karena itu, meningkatkan kinerja organisasi memerlukan identifikasi terhadap variabel-variabel yang mempengaruhinya dan mengukurnya dengan akurat. Pengukuran kinerja sangat penting dilakukan bagi suatu organisasi, agar dapat tercapai kinerja bisnis yang optimal (Eniola *et al.* 2019).

Selain sistem pengukuran kinerja perusahaan juga memberikan suatu penghargaan (*reward*) yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Rachmawati (2009) *reward* adalah segala sesuatu berupa penghargaan yang menyenangkan perasaan, yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan tersebut senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas dan tendensi para karyawan untuk tetap bersama organisasi. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka

perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi dalam produktivitas kerja.

Beberapa penelitian tentang *total quality management* sudah pernah dilakukan sebelumnya, Antara lain oleh: (Munizu, 2010) meneliti tentang Praktik *Total Quality Management* (TQM) dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan, (Mintje, 2013) meneliti tentang Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Air Manado, (Dauhan, 2013) meneliti tentang *Total Quality Management*, Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Manajerial, dan (Antari & Setiawan, 2022) meneliti tentang Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000. Dalam penelitian-penelitian di atas menunjukkan bahwa *total quality management* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, dengan demikian dapat diartikan bahwa jika *Total Quality Management* meningkat maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

Penelitian-penelitian yang meneliti tentang budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan dan manajerial telah dilakukan oleh peneliti terdahulu diantaranya (Dauhan, 2013) meneliti tentang *Total Quality Management* dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Manajerial PT. PLN Area Sulutenggo Manado, (Nurmiati *et al.* 2022) meneliti tentang Pengaruh *Total Quality Management*, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan, dan (Pratiwi, 2019) meneliti tentang Pengaruh *Total Quality Management*, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia di Kota Jambi). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

manajerial dan perusahaan. Dengan demikian, menyatakan bahwa kesesuaian budaya organisasi dengan partisipan yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada suatu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang (Cahyati, 2013). Dari pernyataan tersebut dapat diketahui keseimbangan antara budaya organisasi dan partisipan akan meningkatkan loyalitas anggota dalam organisasi, hal ini tentu akan memaksimalkan produktivitas perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Aji, 2008) meneliti tentang Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial, penelitian ini menyimpulkan bahwa tidak memiliki pengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya penelitian yang dilakukan (Narsa & Yuniawati, 2003) menyimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut masih terjadi ketidakkonsistenan pada hasil, karna ada yang menunjukkan hasil yang negatif ada juga yang positif.

Penelitian-penelitian yang meneliti tentang pengaruh sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial telah dilakukan oleh peneliti terdahulu diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Marpaung *et al.* 2022), (Mintje, 2013), dan (Adang & Hernawati, 2013). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan adanya *reward* yang diberikan maka karyawan akan merasakan manfaat yang diterima dari *reward* tersebut sehingga akan semakin meningkatkan kinerja mereka bagi perusahaan (Adang & Hernawati, 2013).

Berdasarkan berbagai penelitian yang telah ada, fakta di atas masih terjadi ketidakkonsistenan pada hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Bahwa terdapat perbedaan pendapat mengenai pengaruh *total quality management* dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial, hal inilah yang mendorong peneliti untuk mengadakan penelitian lebih lanjut tentang kinerja manajerial yang dipengaruhi oleh *total quality management*, budaya organisasi, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan. Kemudian peneliti juga tertarik dan ingin menguji kembali dan mengembangkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Pada penelitian ini peneliti menggunakan satu variabel yang berbeda yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi berperan untuk menentukan arah organisasi terkait apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan (Dauhan, 2013).

Kebanyakan BUMD di Indonesia khususnya Kabupaten Bangkalan sebelum terbitnya peraturan terkait BUMD sangat erat dengan kebijakan daerah yang mengakibatkan proses GCG (*Good Corporate Governance*) itu tidak bisa dilaksanakan dengan maksimal. Setelah terbitnya PP No 54 tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah dan permendagri No 118 tahun 2018 tentang rencana bisnis, rencana kerja dan anggaran, kerjasama, pelaporan dan evaluasi BUMD, pemerintah Kabupaten Bangkalan mengintruksikan semua BUMD yang ada di Kabupaten Bangkalan antara lain Perumda Sumber Sejahtera, PT. Sumber Daya dan Perumda BPR untuk dapat mengakselerasi dan menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah yang nantinya kegiatan-kegiatan operasional dan bisnis di BUMDnya dapat berjalan dengan lebih baik dan memenuhi unsur-unsur dari GCG. Pemerintah Kabupaten Bangkalan berharap semua BUMD dapat memberikan pendapatan asli daerah dan membentuk *image* positif terkait BUMD yang ada di Kabupaten Bangkalan.

BUMD merupakan perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah daerah yang bergerak di bidang jasa dan bidang usaha yang tujuannya untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) guna mensejahterakan masyarakat. Berdasarkan perda pasal 5 tahun 2019 terdapat 3 ruang lingkup penyertaan modal BUMD di Kabupaten Bangkalan yaitu Perumda BPR, Perumda Sumber Sejahtera (PDAM Kab. Bangkalan) dan PT. Sumber Daya (PERSERODA). Berdasarkan informasi yang terdapat pada tribunmanado.co.id 10 September 2022 Agus Fatoni menguraikan, hingga saat ini, terdapat jumlah BUMD di Indonesia mencapai 973 badan usaha. Setiap perusahaan memiliki tujuan-tujuan berbeda yang tentunya ingin dicapai demi kebaikan suatu perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, penting bagi suatu perusahaan untuk meningkatkan mutu produk atau peningkatan kualitas mutu pelayanan agar kepuasan konsumen terhadap suatu perusahaan terpenuhi. Baik dari pemberi wewenang dan tanggung jawab maupun pelaksana wewenang dan tanggung jawab tersebut. Dalam usahanya meningkatkan kualitas dan produktivitas, maka perlu untuk lebih menerapkan budaya organisasi yang baik, sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja untuk menunjang keefektifan penerapan teknik TQM dalam rangka peningkatan kinerja manajerial.

Berdasarkan informasi yang terdapat pada surya.co.id salah satu BUMD di Kabupaten Bangkalan yaitu PT. Sumber Daya berjanji mengedepankan tata kelola yang bersih dan akuntabel dalam melakukan bisnisnya dengan harapan BUMD tersebut lebih berkontribusi bagi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Prinsip dasar itu disampaikan oleh Direktur Utama PT. Sumber Daya Bangkalan (PERSERODA), Fauzan Jakfar, Selasa 31 Agustus 2021. Oleh sebab itu, peneliti berencana untuk mengetahui kinerja pada semua BUMD yang ada di Kabupaten Bangkalan guna meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja manajerial selain itu

juga untuk meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap mutu pelayanan. Penelitian ini mereplikasi penelitian (Cahyati, 2013), (Mintje, 2013) dan (Marpaung *et al.* 2022) perbedaannya terletak pada variabel yang digunakan, peneliti menambahkan budaya organisasi sebagai variabel independen. Budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja organisasi suatu perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Seperti yang terdapat pada BUMD Kabupaten Bangkalan yang mengimplementasikan beberapa nilai budaya organisasi seperti mengajak para karyawannya untuk mengikuti pelatihan guna meningkatkan kinerja, mengimplementasikan motto perusahaan untuk memberikan pelayanan terbaik serta menanggapi keluhan dengan tangan terbuka, dan untuk meningkatkan kedisiplinan para karyawan BUMD kabupaten Bangkalan maka daftar hadir para karyawan saat ini sudah menggunakan teknologi *fingerprint*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan penelitian ini yaitu:

1. Apakah *Total Quality Management* berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial?

2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial?
3. Apakah Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial?
4. Apakah Sistem Penghargaan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk menguji pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial.
2. Untuk menguji pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial.
3. Untuk menguji pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial.
4. Untuk menguji pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan di bawah ini:

1. Bagi Praktisi

Hasil penelitian ini dapat memberikan tambahan informasi yang bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja manajerial agar lebih produktif, efektif, dan efisien serta menentukan langkah-langkah

peningkatan mutu Sumber Daya Manusia sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

2. Bagi Peneliti

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan bagi peneliti dan juga dapat digunakan sebagai perbandingan antara teori yang didapat selama di bangku kuliah dengan aplikasi yang ada di lapangan.

3. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan pengetahuan bagi kemajuan akademis dan dapat dijadikan acuan atau referensi untuk penelitian selanjutnya.