

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. LATAR BELAKANG MASALAH**

Situasi persaingan global dan perubahan ekonomi global saat ini semakin ketat yang berdampak kepada persaingan usaha yang semakin ketat pula. Situasi seperti ini menuntut perusahaan untuk berorientasi pada fungsi pelayanan yang efektif dan efisien. Hal ini juga berarti perusahaan harus meningkatkan kemampuan di dalam bidang operasional maupun di bidang manajerial (Swari & Wirasedana, 2017). Menilai keberhasilan pihak manajerial bukanlah hal yang mudah, hal ini disebabkan karena kinerja manajerial lebih bersifat abstrak dan kompleks jika dibandingkan dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkret (Swari & Wirasedana, 2017).

Kinerja manajerial merupakan salah satu cara untuk menentukan apakah tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya tercapai atau tidak. Kinerja manajerial yang maksimal dapat diperoleh dengan memanfaatkan sistem pengendalian manajemen untuk memotivasi seluruh personel perusahaan agar mampu mewujudkan tujuan perusahaan (Swari & Wirasedana, 2017). Kenyataannya meskipun perusahaan telah menerapkan sistem pengendalian manajemen, tidak juga dapat menghindarkan manajerial berada di tingkatan kinerja yang rendah. Hal tersebut dapat disebabkan oleh adanya ketergantungan akan sistem akuntansi manajemen perusahaan yang

gagal dalam penentuan sasaran yang tepat, ukuran kinerja yang salah maupun sistem reward yang diberikan tidak tepat (Swari & Wirasedana, 2017). Strategi manajerial tidak hanya dalam hal biaya, namun juga dapat berupa kualitas produk/jasanya. Strategi total quality management (TQM) ini merupakan strategi manajerial atas kualitas yang saat ini banyak diminati di Indonesia (Swari & Wirasedana, 2017).

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Limbong, 2021). Selain itu teknik TQM juga telah diakui dapat membantu meningkatkan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan dan produktivitas (Sijabat, 2020). Penerapan teknik total quality management (TQM) yang optimal harus diikuti pula dengan penerapan unsur-unsur dari sistem akuntansi manajemen. Adapun beberapa unsur-unsur tersebut adalah sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan merupakan alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tujuan perusahaan (Swari & Wirasedana, 2017).

Pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu (Swari & Wirasedana, 2017). Sistem pengukuran kinerja merupakan salah satu dari sistem akuntansi manajemen dan sistem

pengendalian manajemen yang digunakan untuk mengevaluasi perencanaan masa depan perusahaan (Nurdin et al., 2022). Sistem pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu selanjutnya. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja, manajemen puncak memperoleh umpan balik tentang pelaksanaan wewenang yang akan dilakukan oleh manajemen dibawahnya (Audina et al., 2018). Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara yang adil, berbobot, dan dilakukan dengan secara berkala akan sangat membantu mengevaluasi dan meningkatkan kinerja manajerial (Swari & Wirasedana, 2017).

Penerapan sistem penghargaan juga tidak kalah penting dan harus diperhatikan, penerapan sistem penghargaan di dalam perusahaan akan dapat meningkatkan kualitas kinerja dari para individu dalam perusahaan karena dengan adanya reward berarti mereka mendapatkan suatu penghargaan yang layak atas hasil kerjanya (Swari & Wirasedana, 2017). Sistem penghargaan merupakan suatu sistem yang digunakan perusahaan untuk memberikan apresiasi atas hasil kinerja yang telah diberikan para personel kepada perusahaan (Nurdin et al., 2022). Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas dan tendensi para karyawan untuk tetap bersama organisasi untuk mencari pekerjaan lainnya. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi dalam produktivitas kerja (Limbong, 2021).

Banyak penelitian yang dilakukan untuk melihat pengaruh total quality management, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil penelitian (Swari & Wirasedana, 2017) menunjukkan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian (Ridwan & Sandi, 2019) juga menunjukkan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian lain yakni, hasil penelitian (Marpaung et al., 2022) juga menunjukkan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian (Nurdin et al., 2022) juga menunjukkan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan hasil penelitian (Audina et al., 2018) menunjukkan bahwa TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Limbong, 2021) juga menunjukkan bahwa TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil penelitian (Swari & Wirasedana, 2017) menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian (Limbong, 2021) juga menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian lain yakni, hasil penelitian (Marpaung et al., 2022) juga menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian (Nurdin et al., 2022) juga menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan hasil penelitian (Audina et al., 2018) menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil penelitian (Swari & Wirasedana, 2017) menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian (Audina et al., 2018) juga menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian lain yakni, hasil penelitian (Limbong, 2021) juga menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian (Nurdin et al., 2022) juga menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan hasil penelitian (Astuti, 2019) menunjukkan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

PG. Rejo Agung Baru merupakan pabrik gula yang dikelola PT. Rajawali I, anak perusahaan agribisnis PT. Rajawali Nusantara Indonesia (RNI). PG. Rejo Agung Baru ini terletak di Jalan Yos Sudarso No. 23 Kelurahan Madiun Lor, Kecamatan Manguharjo, Kota Madiun, Provinsi Jawa Timur. Pabrik gula di Kota Madiun ini didirikan pada 1894. PG. Rejo Agung memproduksi gula yang seluruh hasil produksinya diserap oleh konsumen pada kondisi yang stabil setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa berapapun kuantitas produksi gula yang dihasilkan oleh pabrik, selalu habis terjual kepada konsumen. Terkait TQM fenomena yang terjadi adalah terjadinya penurunan produktivitas, kinerja dan hasil capaian perusahaan. Berdasarkan data yang diperoleh kondisi PG. Rejo Agung pada tahun 2019, 2020 dan 2021 adalah sebagai berikut.

**Tabel 1.1 Data perusahaan PG. Rejo Agung bagian produksi**

<b>Tahun</b>	<b>Rata-rata Jumlah produksi (Ton)</b>	<b>Rata-rata Jumlah tebu digiling (Ton)</b>	<b>Rata-rata Kapasitas Giling</b>	<b>Rata-rata Jam normal mesin (jam)</b>	<b>Rata-rata Jumlah tenaga kerja pabrikasi (orang)</b>	<b>Rata-rata Jumlah tenaga kerja penanaman (orang)</b>	<b>Rata-rata Jumlah tenaga kerja terbang angkut (orang)</b>
2019	6.242,188	8.1432,6	4.853,913	411	679	241	267
2020	5.212,164	7.1852,8	4.920,891	373	695	244	253
2021	4.916,927	6.7390,2	4.938,855	375	593	188	219

(Sumber: KNS RA 2019-2021 dan Pabrikasi)

Dalam kondisi tiga tahun terakhir dapat diperoleh beberapa data yang dipergunakan dalam penelitian tugas akhir ini. Tabel 1.1 menunjukkan adanya penurunan jumlah produksi dari tahun 2019 ke tahun 2021. Pada tahun 2019 PG. Rejo Agung mampu memproduksi gula hingga 6.242,188 ton, dengan bahan baku tebu yang dibutuhkan 81.432,6 ton. Sedangkan pada tahun 2020 dan 2021 rata-rata jumlah produksi gula menurun menjadi 5.212,164 ton dengan bahan baku 71.852,8 tondan 4.916,927 ton dengan bahan baku 67.390,2 ton. Penurunan jumlah produksi harus disikapi peningkatan produktivitas perusahaan. Diperlukan komitmen perbaikan yang berkelanjutan untuk menjaga peningkatan produktivitas perusahaan. Sejauh ini berdasarkan data jumlah karyawan dan buruh produksi PG Rejo Agung Baru Kota Madiun dari tahun 2018 hingga tahun 2022 terlihat mengalami penurunan.

**Tabel 1.2 Data Jumlah Karyawan dan Buruh Giling PG Rejo Agung Baru  
Kota Madiun**

Status	Tahun				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Karyawan</b>					
<b>Staff</b>	38	39	39	38	41
<b>Tetap</b>	534	496	512	501	493
<b>Buruh</b>	488	476	490	477	467
<b>Harian/Giling</b>					
<b>Jumlah</b>	1060	1011	1041	1016	1001

(Sumber: Hasil Survei Penelitian)

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan pada Tahun 2018 tercatat jumlah karyawan PG Rejo Agung Baru Kota Madiun sebanyak 1060 karyawan mengalami penurunan jumlah karyawan pada Tahun 2019 yakni 1011 karyawan, kemudian mengalami lonjakan jumlah karyawan pada Tahun 2020 yakni 1041 karyawan, dan mengalami penurunan kembali pada Tahun 2021 dan 2022 yakni 1016 dan 1001 karyawan. Penurunan jumlah karyawan tersebut disebabkan penurunan jumlah produksi pada PG Rejo Agung Baru Kota Madiun. Setiap tingkatan manajemen memiliki tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang berbeda, manajer *chief* atas bertugas menyampaikan visi dan misi dari perusahaan, manajer divisi bertugas menyampaikan program-program yang dapat menunjang visi dan misi perusahaan, sedangkan manajer *head* memiliki tugas membuat usulan kegiatan yang terkait dengan program yang telah ditetapkan. Walaupun demikian, setiap manajer telah melakukan tugas dan fungsi pokok seorang manajer, yaitu *planning*, *organizing*, *executing*, dan *controlling*. Hal ini dapat dilihat dari tugas setiap manajer dalam mengkoordinir, menyesuaikan, dan mencermati kegiatan maupun program agar dapat menunjang visi dan misi perusahaan. Transfer informasi

yang terjadi di setiap tingkatan manajemen memberikan gambaran dan pengetahuan agar manajer dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Informasi mengenai kebutuhan pelaksanaan kegiatan dari bawahan terkadang terganjal oleh standar yang telah ditetapkan atasan. Sebagai contoh, kurangnya koordinasi antara pelaksana dengan manajer mengenai standar yang telah ditetapkan, namun unit pelaksana teknis membutuhkan alat operasional maka kebijakan penghematan harus dilakukan di PG Rejo Agung Baru Madiun yang berdampak pada kinerja manajerial tidak maksimal.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik dalam melakukan pengujian kembali terkait penelitian mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan penerapan *total quality management* terhadap kinerja manajerial karena terjadi inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, sehingga peneliti mencoba untuk menguji kembali dengan objek yang berbeda, maka peneliti tertarik untuk dijadikan penelitian dalam skripsi dengan judul **“Pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial pada PG. Rejo Agung Baru Kota Madiun”**.

## **B. BATASAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka peneliti membuat batasan masalah antara lain yaitu:

1. Variabel dalam penelitian ini adalah variabel *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan serta kinerja manajerial.
2. Subjek dari penelitian ini merupakan karyawan PG. Rejo Agung Baru Kota Madiun.
3. Objek dari penelitian ini adalah PG. Rejo Agung Baru Kota Madiun.

## **C. RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan pada penelitian ini adalah:

1. Apakah *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

## **D. TUJUAN PENELITIAN**

1. Untuk menguji pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial

2. Untuk menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk menguji pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

#### **E. MANFAAT PENELITIAN**

Berhubungan dengan dilakukan penulisan peneliti ini, penulis ingin memberikan wawasan dan manfaat bagi pembaca maupun bagi yang menulis pribadi, dengan begitu manfaat yang diberikan secara teoritis ataupun praktis di dalam kegiatan yang berkaitan dengan manajemen pemasaran yaitu:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini berguna untuk meningkatkan pengetahuan dan menambah wawasan penelitian terkait pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial.

##### **2. Manfaat Praktis**

###### **a. Bagi Peneliti**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial.

###### **b. Bagi Pemerintah**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pengambilan kebijakan untuk memberikan pembinaan tentang *Total*

*Quality Management* menggunakan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

c. Bagi Perusahaan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan sebagai bahan motivasi untuk perusahaan dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM) yang efektif sebagai alat bantu untuk meningkatkan kinerja manajerial

