

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era globalisasi perusahaan jasa dan manufaktur dihadapkan pada lingkungan bisnis yang menantang dan semakin kompetitif. Perusahaan akan bisa bertahan dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang kompetitif jika mampu menghasilkan *competitive advantage*. Eugenia (2010) mengatakan hal yang mendasari *competitive advantage* adalah kemampuan perusahaan untuk menyediakan produk dan jasa yang memenuhi atau melebihi harapan konsumen.

Tidak hanya perusahaan manufaktur, perusahaan jasa juga perlu memiliki daya saing dalam mempertahankan keunggulan perusahaan mereka dan berusaha memberikan nilai lebih kepada konsumennya. Lingkungan yang kompetitif menyebabkan perusahaan membuat banyak penawaran terhadap produk/jasa yang dihasilkannya. Dengan banyaknya barang/jasa yang dihasilkan menyebabkan para konsumen lebih selektif dalam memutuskan produk/jasa yang dipilih. Para konsumen akan memilih produk/jasa yang tentunya lebih berkualitas. Dengan kondisi seperti ini, menyedarkan banyak perusahaan bahwa mereka harus menghasilkan atau menyediakan produk yang berkualitas tinggi agar dapat bertahan pada dunia persaingan. Hal ini disebabkan oleh kualitas adalah salah satu aspek yang paling diharapkan oleh konsumen pada semua layanan produk (Gorji, 2011). Lingkungan persaingan yang semakin ketat menuntut setiap perusahaan untuk meningkatkan mutu dan

keunggulan daya saing. Dalam meningkatkan hal ini terdapat dua faktor penting yaitu kualitas produk/jasa yang tinggi serta biaya yang rendah. Persaingan yang kuat diantara jenis perusahaan yang sama menuntut perusahaan-perusahaan yang sudah ada untuk tetap bertahan dan menjaga eksistensinya agar dapat bersaing dengan perusahaan baru, yang tentunya untuk memperoleh keuntungan. Maka dari itu, kinerja manajerial sangat dituntut dalam mempertahankan kesejahteraan perusahaan pada persaingan.

Salah satu bidang usaha yang bergerak sebagai perusahaan jasa adalah perhotelan. Sekarang ini bisnis perhotelan sedang menjamur di kota Palembang. Banyak hotel baru bermunculan untuk meramaikan persaingan perhotelan. Seperti yang kita ketahui, hotel sering digunakan untuk berbagai macam aktivitas, misalnya sebagai tempat bersinggah dan beristirahat, tempat mengadakan acara ulang tahun, resepsi pernikahan, *workshop*, dan rapat, dan bahkan menjadi tempat olahraga (*gym*). Selain itu, akan adanya *event* internasional yang akan diadakan di Palembang tahun 2018 mendatang, yaitu Asian Games *event* ini dapat meningkatkan wisatawan yang akan datang ke Palembang. Baik itu dari atlet domestik, atlet mancanegara, turis domestik, dan turis mancanegara mereka semua akan memerlukan hotel sebagai tempat untuk beristirahat.

Perusahaan jasa yang memiliki daya saing juga harus dapat unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Oleh karena itu, untuk dapat memperkuatnya, perusahaan jasa harus memiliki metode maupun prinsip yang akurat untuk dapat meningkatkan kualitas jasa yang diberikan. Kualitas dapat

diartikan kesesuaian dengan tujuan dan kegunaan (*fitness for purpose or use*), kesesuaian dengan yang disyaratkan (*conformance to requirements*) perusahaan maupun konsumen, berbeda dari produk pesaing dan memenuhi harapan konsumen. Penyediaan barang dan jasa yang berkualitas merupakan tantangan dan tuntutan konsumen pada persaingan global. Tuntutan konsumen terhadap kualitas sangat beragam, tergantung pada keinginan (lebih cepat, lebih murah, dan lebih baik), kebutuhan, dan daya beli. Konsumen menilai kualitas barang dan jasa dengan cara membandingkan produk sejenis dan berdasarkan perasaan konsumen. Penilaian kualitas berdasarkan perasaan konsumen inilah yang merupakan tantangan perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan bisnis.

Dari fenomena tersebut, persaingan perhotelan di Palembang pun akan semakin ketat. Hotel-hotel tersebut akan memberikan pelayanan dan kualitas mutu yang terbaik agar dapat meningkatkan jumlah konsumen yang telah memilih hotel tersebut. Oleh karena itulah para karyawan hotel akan bekerja keras untuk meningkatkan mutu dan pelayanan hotel tersebut dengan pengawasan dari para manajerial di hotel tersebut. Untuk melakukan pengendalian kualitas dan mutu dari hotel ini, maka perlu dikembangkan perbaikan secara terus menerus dengan menggunakan bantuan metode *Total Quality Management (TQM)*. Selain itu, untuk mengukur apakah tujuan meningkatkan kualitas tersebut sudah terlaksana atau tidak, maka dapat digunakan sistem pengukuran kinerja. Jika hasil dari pengukuran tersebut baik, maka pihak manajemen akan mendapatkan penghargaan, atau pun sebaliknya.

Maka dari itu, dalam penelitian ini ingin mengetahui apakah TQM, sistem pengukuran kinerja, dan kompensasi insentif berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Tuntutan konsumen terhadap kualitas sangat beragam, tergantung pada keinginan (lebih cepat, lebih murah, dan lebih baik), kebutuhan, dan daya beli. Konsumen menilai kualitas barang dan jasa dengan cara membandingkan produk sejenis dan berdasarkan perasaan konsumen. Saat ini sudah banyak jenis usaha di bidang jasa yang mulai menggunakan TQM karena perusahaan menganggap pelanggan merupakan aset yang harus dijaga. *Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang berupaya untuk memaksimalkan daya saing perusahaan melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan (Rudy Prihantoro, 2012: 71). *Total Quality Management* adalah pendekatan tingkat perusahaan atas perbaikan mutu yang mencari cara untuk memperbaiki mutu di semua proses dan aktivitas. Maka dari itu, perusahaan harus meningkatkan kualitas dan perbaikan sistem secara terus menerus untuk dapat bertahan dalam persaingan.

Selain penerapan TQM, pengendalian manajemen juga penting di terapkan dalam meningkatkan kinerja manajerial. Pengendalian manajemen merupakan suatu proses dimana seorang manajer berusaha untuk mempengaruhi anggota-anggota organisasi untuk mengimplementasikan strategi-strategi organisasi.

Selain penerapan TQM dan sistem pengukuran kinerja, perusahaan juga perlu menerapkan informasi akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja yang lebih lanjut. 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 berdasarkan multikultural, karena sistem pengukuran kinerja berdasarkan multikultural merupakan gabungan antara kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan.

Mulyadi (2001) dalam Intan (2013) mendefinisikan sistem pengukuran kinerja sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja sangat penting bagi perusahaan. Dengan adanya penilaian kinerja perusahaan dapat merencanakan apa yang akan dilakukan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dijadikan dasar perencanaan strategi dan operasional perusahaan untuk masa yang akan datang. Melalui penilaian kinerja, manajer juga dapat

mengetahui apakah target yang telah ditetapkan tercapai atau tidak, sehingga dapat segera dianalisis terhadap kelemahan-kelemahan yang terjadi.

Selain itu sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya memberikan umpan balik yang bisa membantu para anggota organisasi dalam usaha melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut. Pengendalian di depan dalam sumber daya manusia dilaksanakan melalui proses seleksi dan pengaturan staf. Pemilihan dan penempatan karyawan sesuai dengan persyaratan kerja dan keterampilan berdasarkan spesifikasi sifat dan tugas yang akan dijalankan. Hal ini penting karena kecakapan manajerial adalah suatu penentu fundamental dan keberhasilan organisasi.

Kompensasi didefinisikan oleh *Schuler* dan *Huber* (1993) sebagai semua bentuk pengembalian baik finansial maupun non finansial yang diterima oleh karyawan karena jasanya yang disumbangkan ke perusahaan, sementara kompensasi insentif didefinisikan kompensasi yang diterima oleh seorang manajer selain gaji dan tunjangan (*Anthony* dan *Govindarajan*, 2004). Orang yang dipengaruhi akan mudah dipengaruhi oleh insentif yang positif maupun negatif. Suatu insentif yang positif itu seperti “penghargaan” adalah suatu hasil yang meningkatkan kepuasan dari kebutuhan individual. Sebaliknya, insentif negatif atau “hukuman” adalah suatu hasil yang mengurangi kepuasan tersebut. Kinerja manajerial dapat dilihat dari pencapaian target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut *Nasution* (2005) dalam *Intan* (2013) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi

dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, *supervise*, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam organisasi karena dengan kinerja manajerial yang maksimal diharapkan mampu membawa keberhasilan bagi perusahaan yang dipimpinnya. Dengan adanya kebijakan yang baik maka perusahaan dapat menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Berbagai penelitian terdahulu telah dilakukan terkait dengan kinerja manajerial yang meneliti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi dalam kinerja manajerial dalam organisasi. Penelitian tersebut pun menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yuni (2013) yang mengatakan *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Pendapat serupa juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Raisa Shoffani Jusuf (2013) yang mengatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Cynthia N. Kumentas (2013) bahwa penerapan TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Pernyataan dari penelitian sebelumnya yang bertolak belakang dan menyebabkan inkonsistensi penelitian. Maka dari itu, menurut Listianingsih (2005) dalam Shelly Prasetyo (2014) untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai hasil penelitian tersebut diperlukan pendekatan kontijensi, dimana akan dievaluasi faktor kondisional atau variabelnya.

Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan untuk meneliti tentang pengaruh TQM, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Salah satunya penelitian yang dilakukan oleh I Made Narsa dan Rani Dwi Yuniawati (2003) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Lesmana (2012) menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Menurut Intanser dan Lacker (1995), menyatakan bahwa semakin besar penggunaan sistem akuntansi manajemen termasuk pengukuran kinerja non keuangan dan pemberian insentif berdasarkan kinerja mempunyai hubungan (asosiasi) dengan kinerja yang semakin tinggi dengan praktik TQM yang kurang ekstensif. Lebih lanjut Kurnianingsih dan Indriantono (2001) melakukan penelitian di perusahaan manufaktur. Hasil penelitiannya penerapan TQM dengan desain sistem penghargaan menyebabkan kinerja manajerial semakin tinggi. Kemudian Narsa (2003) melakukan penelitian pada perusahaan jasa. Hasil penelitiannya penerapan TQM dengan desain sistem penghargaan menyebabkan kinerja manajerial semakin tinggi. Kemudian Narsa (2003) melakukan penelitian pada perusahaan jasa. Hasil penelitiannya adalah sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Lesmana (2012) yang berpendapat bahwa kompensasi insentif berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian EkacSeptiana (2012). Sebagaimana saran Eka Septiana (2012) untuk penelitian selanjutnya pengukuran setiap variabel pada sampel lebih luas dan tidak menggunakan variabel moderasi. Oleh karena itu, peneliti mengambil judul “**Pengaruh *Total Quality Management (TQM)*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*Reward*) terhadap Kinerja Manajerial pada Bisnis Perhotelan di Palembang**”.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitiannya adalah:

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

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui secara empiris apakah penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui secara empiris apakah system pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial
3. Untuk mengetahui secara empiris apakah kompensasi insentif berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan, agar dapat memberikan tambahan informasi yang bermanfaat sebagai pertimbangan dalam meningkatkan kinerja organisasi agar lebih produktif, efektif, dan efisien, serta menentukan langkah-langkah peningkatan mutu dan kualitas
2. Bagi Peneliti Selanjutnya, agar dapat memberikan informasi dan pengetahuan tentang pengaruh penerapan TQM, sistem pengukuran kinerja, dan kompensasi insentif terhadap kinerja manajerial serta dapat dijadikan bahan referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya

E. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini memaparkan teori agensi dan konsep-konsep yang dibutuhkan dan berhubungan langsung dengan permasalahan penelitian yang dihadapi.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai karakteristik penelitian, subyek penelitian, populasi dan sampel penelitian, data penelitian, pengukura variabel penelitian, uji instrumen, serta teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab keempat ini merupakan bab yang membahas secara menyeluruh pokok permasalahan sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan. Dalam proses analisis dan pembahasan ini tentunya melibatkan teori-teori ng menjadi landasan piker dan pembanding dengan kondisi nyata di perusahaan tersebut.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan penutup, dimana akan disusun suatu kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran-saran yang mungkin bermanfaat bagi kepentingan perusahaan dan pihak lain.