

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Adanya persaingan yang semakin kompetitif memberi tekanan hampir di seluruh organisasi baik organisasi yang berorientasi laba maupun organisasi nirlaba, baik sektor swasta maupun sektor publik, baik organisasi penghasil barang ataupun penghasil jasa untuk meningkatkan mutu yang berkualitas agar mampu bertahan dalam menghadapi tantangan globalisasi serta dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga terjadi di lembaga pendidikan, dimana lembaga ini dituntut untuk menjadikan mutu sebagai perhatian utama dikarenakan pendidikan merupakan elemen penting dari kehidupan seseorang.

Pada praktiknya, lembaga pendidikan termasuk dalam tipe *quasi-nonprofit organization*, Mutiara (2007: 1-2) menjelaskan bahwa *quasi-nonprofit organization* adalah organisasi yang bertujuan menjual jasa untuk melayani kebutuhan masyarakat, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan sekaligus untuk memperoleh keuntungan (laba) demi tercapainya keberlangsungan organisasi. Total anggaran pendidikan yang dialokasikan dalam APBN 2012 adalah Rp 289.957 triliun atau sekitar 20,2% terhadap total belanja negara yang mencapai Rp 1.435.406 triliun (Son, 2011). Namun, Basuki Tjahaja Purnama melontarkan kritik tajam terkait alokasi anggaran pendidikan. Ia mengungkapkan, penyebutan anggaran pendidikan sebesar 20% sebenarnya tidak lebih dari

manipulasi (Imanuel, 2012). Padahal anggaran pendidikan seharusnya digunakan untuk memberikan beasiswa bagi siswa yang tidak mampu pada semua jenjang pendidikan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.

Menurut Syafaruddin (2002: 87-88) dalam sistem pendidikan nasional di Indonesia, sekolah memiliki peranan strategis sebagai institusi penyelenggara kegiatan pendidikan. Sekolah juga bemuara pada tujuan utama nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya adalah manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki kemampuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri, serta tanggungjawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Sekolah efektif adalah sekolah yang mencapai tujuan dengan memberikan lulusan berkualitas sesuai harapan masyarakat. Jumlah Sekolah Menengah Atas (SMA) tahun 2010-2011 diseluruh Indonesia sebanyak 11.306 sekolah, yang terdiri dari 5.322 sekolah negeri dan 5.984 sekolah swasta (kemdiknas.go.id).

Pendidikan yang berkualitas akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas pula. Menurut Edward (1993) dalam Syafaruddin (2002: 46-47), pendidikan adalah jasa yang berupa proses pembudayaan dengan adanya pemasukan (*input*) yaitu siswa, sarana prasarana, dan lingkungan serta keluaran (*output*) adalah lulusan atau alumni. Namun, menurut Syaiful (2004: 144) pembangunan pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan input tetapi juga memperhatikan faktor-faktor proses pendidikan dalam meningkatkan mutu sesuai dengan standar mutu juga visi dan misi antara lain pengelolaan dan

pengembangan kurikulum yang dirancang menjadi bahan pengajaran dan mengacu pada kompetensi lulusan melalui proses belajar mengajar dengan konsep penuh arti, yaitu tidak ada waktu yang disia-siakan dan semua potensi profesional dan potensi sumber daya sekolah dioptimalkan.

Total Quality Management (manajemen kualitas total) hadir sebagai sebuah pendekatan atas permasalahan dalam mutu. TQM selama ini dikenal pada dunia usaha dan industri atau bisnis, tetapi menurut Edward (1993) dalam Syaiful (2004: 33) TQM amat fleksibel untuk diadaptasi atau diterapkan pada berbagai institusi besar atau kecil termasuk dalam pendidikan. TQM merupakan sebuah sistem manajemen yang berfokus pada aspek hasil, kualitas manusia, serta kualitas proses. Penerapan TQM dalam pendidikan mengutamakan pencapaian harapan pelanggan melalui upaya perbaikan terus-menerus, pembagian tanggung jawab dengan pegawai dalam rangka mengurangi pelajar yang keluar masuk dari sekolah (*drop out*), tidak naik kelas, dan tidak lulus (Syafaruddin, 2002: 21). Dengan mempelajari dan menggunakan pengetahuan TQM, organisasi sekolah dapat melaksanakan peningkatan kinerja (Syafaruddin, 2002: 23).

Penekanan total kualitas juga menciptakan kebutuhan akan adanya suatu sistem akuntansi manajemen yang menghasilkan informasi untuk pengguna internal seperti manajer dan karyawan. Seorang akuntansi manajemen mempunyai peran dalam menyediakan informasi yang memungkinkan manajer untuk berfokus pada nilai bagi pelanggan, manajemen kualitas total, dan persaingan berdasarkan waktu dalam meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan baik perusahaan manufaktur, perdagangan, jasa, dan nirlaba (Hansen dan Mowen, 2009: 30).

Dalam memenuhi kepuasan atas kebutuhan konsumen, sebuah perusahaan harus mampu menciptakan efektivitas organisasi dengan menciptakan budaya yang dapat mencapai tujuan organisasi. Adanya kesesuaian antara budaya organisasi dengan tujuan organisasi maka orientasi fokus pelanggan menjadi salah satu tujuan utama yang dapat tercapai. Organisasi dengan budaya tertentu dapat memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung (Dwi, 2007). Selain itu, dengan adanya budaya organisasi bertujuan agar seluruh individu dalam sebuah organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku di dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi sangat ditentukan oleh pimpinan organisasi yang bersangkutan. Pimpinan dan manajer harus memiliki komitmen yang kuat untuk memegang teguh dan menerapkan budaya organisasi. Karena banyak perusahaan atau organisasi yang hancur dan rusaknya citra perusahaan atau organisasi dalam kehidupan masyarakat karena pimpinan, manajer, dan karyawan tidak memegang teguh budaya organisasi yang berlandaskan moral tersebut (Anwar, 2005: 118). Oleh karena itu, budaya organisasi harus ditanamkan secara mendalam terlebih dahulu kepada pimpinan agar nantinya dapat disosialisasikan kepada karyawan. Orang yang mengikuti norma-norma budaya akan diberi imbalan (*reward*) sedangkan yang tidak, akan mendapat sanksi (*punishment*). Keterkaitan antara implementasi TQM dengan budaya dikemukakan oleh Goetsch dan Davis (1994) dalam Fandy dan Anastasia (2003:75) bahwa implementasi TQM dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas yang pada akhirnya dapat meningkatkan kompetensi organisasi.

Sebuah organisasi juga perlu menggunakan sistem penghargaan (*reward*) untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam mencapai kesejahteraan. Penghargaan (*reward*) didefinisikan sebagai imbalan yang diterima pekerja yang meliputi imbalan keuangan maupun imbalan non keuangan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja, komitmen dan *teamwork*. Karena semakin besar perhatian yang diberikan perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut juga akan memperoleh timbal balik yang sesuai dalam bentuk produktivitas kerja yang tinggi (I Made dan Rani, 2003). Selain itu, pemberian penghargaan (*reward*) yang tidak adil dan layak dapat merusak budaya organisasi (Anwar, 2005: 118).

Penelitian yang menguji pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial terdapat ketidakkonsistenan dalam hasil penelitian. Pada penelitian Suprantiningrum dan Zulaikha (2003) membuktikan adanya pengaruh *Total Quality Management* (TQM) ke kinerja manajerial pada perusahaan jasa perhotelan. Selain itu, penelitian Retno (2000) menunjukkan adanya pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Indonesia serta membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan mampu memperkuat hubungan antara TQM dan kinerja manajerial. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Ittner & Larcker (1995) dalam Suprantiningrum dan Zulaikha (2003) tidak menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktekkan TQM dan sistem akuntansi manajemen dapat mencapai kinerja yang tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh I Made dan Rani (2003) mengenai pengaruh interaksi antara *Total Quality Management* dengan

sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial yang menyatakan bahwa interaksi *reward* terhadap hubungan antara *Total Quality Management* dan kinerja manajerial tidak signifikan.

Berdasarkan latar belakang dan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu, mendorong peneliti untuk meneliti kembali apakah terdapat pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini merupakan replikasi penelitian Suprantiningrum dan Zulaikha (2003). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pada variabel moderatingnya. Pada penelitian Suprantiningrum dan Zulaikha (2003) variabel moderat yang digunakan adalah sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*). Namun, hasil yang diperoleh dari pengaruh sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, dalam penelitian ini memasukkan satu variabel moderasi lain untuk menggantikan variabel sistem pengukuran kinerja yaitu budaya organisasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu manajer tingkat atas (kepala sekolah) dan manajer tingkat menengah (wakil kepala sekolah) yang ada di SMA swasta di Kota Palembang. Alasan peneliti memilih sampel ini karena implementasi TQM dalam dunia pendidikan belum banyak dilakukan, bahkan ada yang meragukan efektifitas TQM dalam dunia pendidikan. Sementara, ada yang menganggap TQM sebagai suatu harapan yang cerah bagi dunia pendidikan terutama sekolah-sekolah yang ingin menuju sekolah yang berstandar internasional, penggunaan TQM menjadi pilihan terbaik yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas.

Dari penjelasan tersebut, maka peneliti mengambil judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Sistem Penghargaan (*Reward*) terhadap hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) dengan Kinerja Manajerial”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah yang akan diteliti pada penelitian ini: “Apakah *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja manajerial?”, “Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja manajerial?”, dan “Apakah sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh terhadap hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja manajerial?”

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja manajerial.
3. Untuk mengetahui apakah Sistem Penghargaan (*Reward*) berpengaruh terhadap hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja manajerial.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan atau organisasi.

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu informasi dan dapat memberikan kontribusi bagi organisasi.

2. Bagi akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, ide – ide, serta menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pendahuluan dimana didalamnya menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan teori-teori yang menjelaskan mengenai Organisasi Sektor Publik, Sekolah, *Total Quality Management*, *Total Quality Management* dalam Pendidikan, Kinerja Manajerial, Budaya Organisasi, dan Sistem Penghargaan. Selain itu, bab ini juga membahas mengenai pengembangan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menerangkan mengenai jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik penentuan sampel, data penelitian, teknik pengumpulan data, dan pengukuran variabel serta operasional variabel yang digunakan untuk proses pengolahan data agar menghasilkan suatu kesimpulan.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi pengolahan data dan pembahasan atas masalah yang telah peneliti rumuskan serta menguraikan hasil penelitian mengenai diterima atau ditolaknya hipotesis.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir dari penelitian ini, dalam bab ini peneliti mengambil suatu kesimpulan dari bab-bab sebelumnya dan akan memberikan sedikit rekomendasi atau saran yang mungkin akan berguna.