

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Industri perbankan saat ini merupakan industri yang menempati puncak strategis pada sistem perekonomian, hal ini dikarenakan industri perbankan merupakan jantung yang mempengaruhi industri lainnya. Perkembangan perbankan saat ini sangat pesat, dan persaingan perbankan semakin kompetitif dari bank – bank komersial yang ada di Indonesia. Hal ini dibuktikannya dengan kenaikan jaringan kantor pada Bank Umum Pemerintah dan Swasta dari tahun 2020 ke tahun 2021 sebagai berikut:

**Table 1. Jumlah Jaringan Kantor Bank di Indonesia**

Indonesia	2020	2021	Kenaikan
Bank Umum Pemerintah	17,307	18,166	859
Bank Umum Swasta	7,144	7,193	49
Jumlah	24,451	25,359	908

Sumber : Badan Pusat Statistik 2021 - Data Diolah

Berdasarkan tabel diatas terdapat kenaikan 4% atau tumbuh sebesar 908 kantor bank yang tersebar di seluruh indonesia, dengan meningkatnya kantor cabang bank tersebut membuat persaingan perbankan semakin kompetitif. Kenaikan kantor bank tersebut juga berdampak dan memicu persaingan bank di Kota Semarang, berdasarkan BPS Kota Semarang 2021 berikut merupakan data kantor bank di Semarang:

**Table 2. Kantor Cabang Bank di Kota Semarang**

Semarang	2020	2021	Kenaikan
Bank Umum Pemerintah	178	221	24%
Bank Umum Swasta	136	151	11%
Jumlah	314	372	18%

Sumber : BPS Kota Semarang 2021 - Data Diolah

Berdasarkan tabel tersebut diketahui adanya kenaikan jaringan kantor yang tersebar di Semarang. Dengan adanya kenaikan jumlah jaringan kantor di Indonesia dan naiknya jumlah jaringan kantor di Semarang menjadi 372 kantor dari tahun sebelumnya, atau pada tahun 2021 naik sebesar 18%, hal ini membuat persaingan perbankan di Kota Semarang semakin kompetitif antara satu dengan lainnya. Perbankan di Kota Semarang harus selalu memperhatikan strategi perusahaan agar tetap memberikan pelayanan jasa yang baik sehingga dapat meningkatkan daya saing antar bank lainya maupun antar jaringan kantor, serta dapat mencapai tujuan perusahaan dengan baik. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai, dan dapat meningkatkan daya saing, dibutuhkan seseorang yang memiliki kinerja yang berkualitas.

Kinerja manajerial adalah sebuah gambaran mengenai tingkat pencapaian kegiatan dalam rangka mewujudkan sasaran, visi, misi, strategi dan tujuan perusahaan. Kinerja juga bisa diartikan sebuah prestasi kerja yang dicapai perusahaan. Prestasi juga merupakan sebuah keberhasilan seseorang atau kelompok dalam mengelola sumber daya perusahaan untuk mencapai hasil yang sesuai dengan rencana strategi yang telah ditetapkan perusahaan (Kumentas, 2013). Prestasi yang dicapai juga melalui proses pendekatan total quality manajemen yang dilakukan terus menerus kemudian kinerjanya dinilai dengan sistem penilaian kinerja dan juga adanya sistem penghargaan untuk meningkatkan motivasi seseorang sehingga meningkatkan kinerja manajer.

*Total Quality Management* merupakan suatu sistem manajemen kualitas yang berfokus pada kualitas dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan semua anggota organisasi dalam melakukan peningkatan

atau perbaikan secara terus menerus, hal ini guna untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Perbankan memerlukan *Total Quality Management* (TQM) sebagai salah satu komponen penting agar dapat bersaing dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Maulidi et al., 2017)

Melalui penerapan TQM yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, sesuai dengan Teori Quality milik (Crosby, 1979) dalam (Ariani, 2020) menyatakan bahwa kualitas tinggi relatif mudah dan murah. (Crosby, 1979) dalam (Ariani, 2020) juga bertanggungjawab atas programnya tentang *zero defect* yaitu bebas dari kesalahan atau nol cacat. Kualitas juga dapat diraih dengan menyesuaikan spesifikasi yang berdasarkan kebutuhan pelanggan. Setiap pekerjaan adalah suatu proses dan merupakan rangkaian dari kegiatan yang akan menghasilkan suatu hasil akhir. Hasil akhir itu dapat berupa produk jasa yang akan memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dengan menyesuaikan kebutuhan atau keinginan pelanggan, akan membantu untuk memenuhi keinginan pelanggan dan mencegah timbulnya masalah. Hal itu merupakan dasar dari perbaikan mutu dalam semua pekerjaan (Crosby, 1979) dalam (Sriwidadi, 2001).

*Total Quality Management* dalam pendekatan manajemen ini juga didukung oleh (Niyati, 2017) yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial sehingga upaya dalam memaksimalkan perbaikan terus menerus atas produk dan jasanya dapat berjalan secara maksimal, jika TQM tidak diterapkan maka kinerja manajerial akan mengalami penurunan. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian (Komara & Eva, 2017) yang menyatakan secara parsial TQM berpengaruh signifikan secara nyata terhadap kinerja

manajerial karena mempunyai koefisien regresi yang positif serta menerapkan TQM secara maksimal sehingga dapat meningkatkan kinerja manajer, sedangkan pada penelitian (Pratama, 2018) juga menyatakan adanya hubungan yang positif signifikan antara TQM dengan kinerja manajerial, semakin TQM diterapkan maka akan semakin baik kinerja manajer.

Penelitian (Noor & Fatoni, 2018) dan (Rangkuti, 2019) juga menyatakan bahwa TQM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, penelitian ini juga sejalan dengan penelitian (Rembulan, 2020) dan (Yuliusman & Putra, 2020) yang membuktikan bahwa TQM dan kinerja manajerial memiliki hubungan yang positif, semakin TQM dijalankan secara terus menerus untuk memuaskan pelanggan dan meningkatkan kualitas jasa perusahaan maka manajer semakin berkinerja baik artinya semakin tinggi penerapan TQM maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Selain *Total Quality Management* dalam meningkatkan kualitas perusahaan, juga diperlukan adanya sistem pengukuran kinerja.

Sistem pengukuran kinerja adalah sebuah proses dalam mengetahui seberapa efisien kinerja sistem perusahaan yang sudah ada. Pengukuran kinerja yang dilakukan manajemen perusahaan dengan menetapkan sasaran atau target sebagai motivasi yang dapat membantu tenaga kerja menimbulkan hasil dan kepuasan pribadi atas tercapainya target tersebut. Perusahaan yang berorientasi dalam penetapan sasaran dan tujuan dianggap lebih baik, karena lebih menekankan pencapaian hasil. Perusahaan memberikan sasaran dan target

kepada tenaga kerja tentang bagaimana standar bekerja, serta menjadikan hubungan antara manajer dan karyawan lebih terbina (Irmawati, 2004)

Menurut (Davis & Newstrom, 1989) dalam (Irmawati, 2004) yang menyatakan bahwa perusahaan harus menjelaskan maksud dan kegunaan atas sasaran yang ditetapkan kepada tenaga kerjanya. Oleh karena itu, perusahaan sangat membutuhkan tenaga kerja yang berkualitas agar dapat menerima dan berkomitmen terhadap pelaksanaan kerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang penting dilakukan agar dapat memotivasi tenaga kerja untuk bekerja lebih giat untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat kesenjangan dari rencana yang telah ditentukan atau kinerja yang tidak dapat dilakukan sesuai dengan harapan perusahaan (Niyati, 2017)

Sistem pengukuran kinerja diperkuat dengan penelitian (Niyati, 2017) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial, yang artinya dengan adanya sistem pengukuran kinerja yang baik membuat kinerja manajer semakin meningkat. Segala informasi yang dihasilkan melalui sistem pengukuran kinerja akan memberikan kemudahan bagi para manajer dalam mengawasi jalannya kegiatan perusahaan serta dapat mengetahui aspek aspek yang membutuhkan bantuan. Hal ini berdampak pada usaha perbaikan yang berkelanjutan dalam mencapai tujuan perusahaan. Penelitian (Pratama, 2018) juga mendukung bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajer, yang artinya semakin sistem pengukuran kinerja diterapkan maka kinerja manajer semakin baik, hal ini mengindikasikan

bahwa dengan diberlakukannya sistem pengukuran kinerja secara adil, berbobot dilakukan secara berkala maka dapat membantu manajemen dalam mengevaluasi kinerja serta dapat meningkatkan kinerja manajerial

Memperkuat penelitian sebelumnya, pada penelitian (Noor & Fatoni, 2018), (Shella, 2019), dan (Yuliusman & Putra, 2020) juga menunjukkan adanya pengaruh positif antara sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajer. Artinya semakin efisien sistem pengukuran kinerja yang diterapkan maka manajer dalam melakukan pekerjaannya dalam mencapai tujuan perusahaan akan semakin baik dan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Agar kinerja manajer semakin meningkat dan memberikan impact yang baik dan terciptanya kinerja yang tinggi, diperlukan adanya sistem penghargaan

Sistem penghargaan ini merupakan sistem yang diterapkan manajemen dengan memberikan tambahan penerimaan atau kompensasi tambahan bagi individu dengan upaya untuk meningkatkan kinerjanya (I Made Narsa & Rani Dwi Yuniawati, 2003). Pemberian penghargaan ini adalah bentuk motivasi untuk meningkatkan produktivitas sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerjanya. Penghargaan ini berbentuk financial (gaji, upah, komisi, bonus, tunjangan) dan nonfinancial (jaminan sosial, imbalan karir, ataupun bentuk bentuk lainnya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja)

Teori motivasi (Herzberg, 1965), mendefinisikan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang mendorong orang untuk bekerja, yaitu keinginan untuk berprestasi, keinginan untuk mendapat pengakuan, tertarik pada profesinya, merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya, berkeinginan untuk naik pangkat



dan mendapatkan gaji yang memadai serta mempunyai hubungan kerja yang harmonis dan menyenangkan.

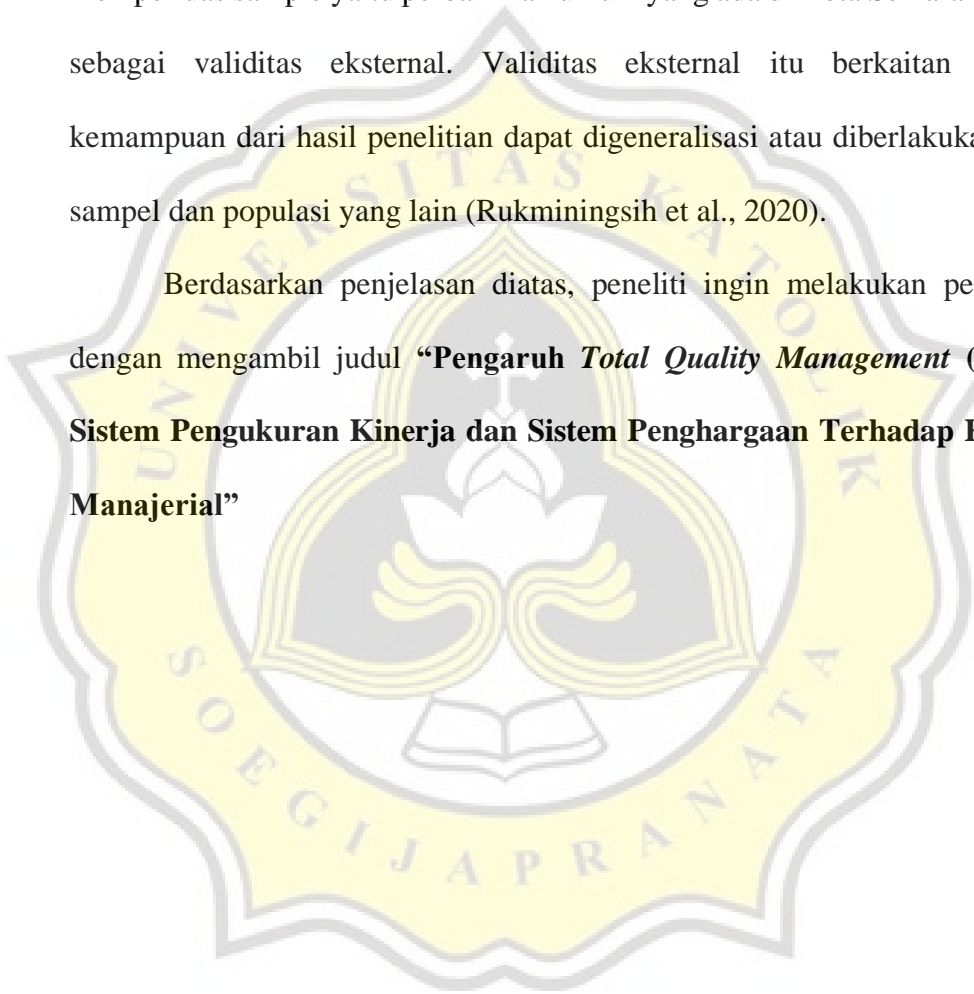
Sistem penghargaan yang dimaksud salah satunya adalah reward. Reward merupakan sebuah motivasi bagi individu untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Terciptanya kinerja yang tinggi pada dasarnya bergantung pada seberapa besar reward yang diberikan. Reward juga merupakan salah satu yang berarti dan penting, karena besarnya reward dapat mencerminkan nilai atau hasil efisien yang dihasilkan individu tersebut dalam bekerja. Ini juga mengindikasikan bahwa kesuksesan perusahaan berbanding lurus dengan kesejahteraan dari setiap anggota perusahaannya, artinya jika seseorang merasa puas akan reward yang diberikan oleh perusahaan, maka kinerja akan meningkat sehingga dapat memberikan feedback yang diharapkan perusahaan.

Sistem Penghargaan ini diperkuat dengan penelitian (Komara & Eva, 2017) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan secara nyata berpengaruh terhadap kinerja manajerial, karena mempunyai regresi yang positif dan menerapkan sistem penghargaan secara maksimal sehingga dapat meningkatkan kinerja manajer. Sedangkan (Pratama, 2018) menyatakan bahwa sistem penghargaan mempunyai hubungan yang positif signifikan terhadap kinerja manajer, yang berarti bahwa reward yang diberikan sudah sepadan dan sesuai dengan kinerja yang dihasilkannya, hal ini langsung berdampak pada kreatifitas dan produktifitas terhadap pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial, sedangkan pada penelitian (Noor & Fatoni, 2018) dan, (Rangkuti, 2019) memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja manajerial,

artinya jika reward yang diberikan perusahaan sudah sesuai bahkan lebih dari kinerja yang dihasilkan maka akan meningkatkan kinerja.

Pada penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian (**Yuliusman & Putra, 2020**), dengan keterbatasan hanya menggunakan satu bank umum Bank BRI di Kota Jambi. Saya mereplikasi penelitian tersebut dengan mengganti dan memperluas sample yaitu perbankan umum yang ada di Kota Semarang, serta sebagai validitas eksternal. Validitas eksternal itu berkaitan dengan kemampuan dari hasil penelitian dapat digeneralisasi atau diberlakukan pada sampel dan populasi yang lain (Rukminingsih et al., 2020).

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti ingin melakukan penelitian dengan mengambil judul “**Pengaruh *Total Quality Management (TQM)*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial**”





## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap Kinerja manajer?
2. Apakah Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja manajer?
3. Apakah Sistem Penghargaan berpengaruh positif terhadap Kinerja manajer?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penerapan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan terhadap kinerja manajer pada Perbankan di Kota Semarang.

## 1.4 Manfaat Penelitian

1. Kontribusi Riset

Mengganti dan memperluas sample di wilayah yang berbeda sebagai *external validity* yaitu Perbankan umum yang ada di Kota Semarang guna memperkuat dan mengembangkan penelitian sebelumnya.

2. Kontribusi Praktik

Diharapkan dapat memberikan informasi tentang pentingnya penerapan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Reward agar kualitas dari suatu pekerjaan meningkat, tujuan yang ditetapkan jelas dan memberikan reward sebagai motivasi bagi setiap individu perusahaan untuk meningkatkan Kinerja Manajer.

## 1.5 Kerangka Pikir

Gambar 1. Kerangka Pikir

