



BAB I PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Perkembangan zaman dan teknologi memberikan dampak yang cukup besar di seluruh aspek kehidupan. Hal itu juga yang dirasakan pada dunia bisnis dewasa ini, sehingga menuntut agar seluruh pelaku bisnis untuk dapat terus mengembangkan seluruh aspek dalam kegiatan bisnisnya. Terlebih dengan adanya Globalisasi, yang menyebabkan tingkat persaingan semakin meningkat tidak hanya dari segi nasional dan regional, tetapi juga secara global, sehingga memberi kesan seolah tiada sekat yang membatasi antar negara-negara di dunia ini. Untuk itu, jika sebuah bisnis ingin terus bertahan dalam jangka panjang maka harus terus melakukan perbaikan dan pengembangan tak hanya dari segi struktural tapi juga dari segi sumber daya yang dimiliki.

Di samping melakukan peningkatan kinerja atau sumber daya manusia, perusahaan juga dituntut untuk peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan agar mampu bersaing dalam persaingan global. Dalam meningkatkan kualitas produk dan jasa, perusahaan harus melakukan peningkatan dari segi kualitas, inovasi, kreatifitas, dan produktifitas secara konsisten agar dapat menghasilkan produk akhir yang bernilai positif lebih tinggi serta jasa yang pelayanannya lebih baik sehingga dapat memenuhi kepuasan para pelanggan. Peningkatan kualitas dalam aspek produk dan jasa serta aspek manajemen dapat

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

membawa organisasi mampu bertahan di lingkungan bisnis global (Tjiptono dan Diana, 2001 dalam Hasanah, 2013).

Munculnya ekonomi global ini juga mendorong setiap perusahaan untuk mengubah cara mereka dalam menjalankan bisnis. Kondisi persaingan yang dihadapi semakin memanas, sehingga bila mereka tidak sanggup bersaing, maka jalan menuju kebangkrutan terbentang luas. Salah satu cara terbaik dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan suatu produk barang atau jasa dengan kualitas terbaik. Kualitas terbaik akan diperoleh dengan melakukan upaya perbaikan secara terus menerus terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Penerapan *Total Quality Management (TQM)* merupakan hal yang sangat tepat agar dapat memperbaiki kemampuan unsur-unsur tersebut secara berkesinambungan (Ismunawan, 2010:27 dalam Hasanah, 2013).

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 (Tjiptono, 2001:4 dalam Hasanah, 2013). Dengan demikian *TQM* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Mardiyati dan Prabowo, 2015).

PT. Perkebunan Nusantara V (Perseso) telah memperoleh sertifikasi *Indonesian Sustainable Palm Oil (ISPO)*, *International Quality Certificate ISO*

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

9001:2008 dan 14001:2004, serta pabrik pengolahan sawit khususnya PKS Sei Galuh (salah satu unit kerja PT. Perkebunan Nusantara V (Perseso)) yang telah tersertifikasi dan menghasilkan produksi CPO(*Crude Palm Oil*)tingkat *traceability* serta melaksanakan implementasi *Total Quality Management (TQM)*.

Total Quality Management (TQM) merupakan filosofi dan praktik manajemen terbaik (*best management practices*) yang dapat membantu pengelolaan organisasi agar lebih efektif dalam upaya peningkatan mutu dan kinerja perusahaan. Karena itu, TQM juga dianggap sebagai salah satu kunci sukses dalam upaya memasuki pasar global bagi perusahaan bisnis di era global. ISO 9001 merupakan suatu kumpulan standar manajemen mutu dan standar proses, bukan standar produk. ISO 9001 merupakan fondasi dari TQM, atau sebuah kerangka kerja dimana TQM bisa dikembangkan. Karena itu, manfaat yang bisa didapatkan setiap perusahaan dengan mengadopsi ISO 9001 adalah sebagai mekanisme kontrol untuk membantu kesuksesan transisi dari ISO 9001 ke praktik TQM yang lebih baik.

PKS Sei Galuh sendiri mengolah bahan baku tandan buah segar (TBS) kelapa sawit dari kebun seinduk (PTPN V) untuk menghasilkan *Crude Palm Oil (CPO)* dan inti sawit (PK)dalam kegiatan produksinya. Pencapaian kinerja perusahaan selama 5 (lima) tahun terakhir mulai dari tahun 2013 sampai dengan 2017 pada perolehan produksi minyak sawit (CPO) dan inti sawit (PK) dengan tren penurunan, seperti ditunjukkan pada Gambar 1.1:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel 1.1
Data Produksi CPO dan Kernel PKS Sei Galuh

Tahun	CPO			PK		
	Realisasi	RKAP	Ket.	Realisasi	RKAP	Ket.
2013	44.248.089	54.613.233	-18,98%	12.253.602	13.264.555	-7,62%
2014	44.987.305	45.373.000	-0,85%	12.018.605	11.498.350	4,52%
2015	36.942.773	47.827.315	-22,76%	10.084.024	11.291.100	-10,69%
2016	29.491.651	33.436.817	-11,80%	7.309.877	8.321.657	-12,16%
2017	30.570.719	37.599.000	-18,69%	8.219.818	10.005.200	-17,84%

Sumber: SBU PTPN V Sei Galuh, 2018

Pada Tabel 1.1 memperlihatkan perolehan produksi hasil pengolahan pabrik kelapa sawit (PKS) Sei Galuh dari tahun 2013-2017 tidak pernah mencapai Rencana Kerja dan anggaran Perusahaan (RKAP), hal tersebut tidak menggambarkan perbaikan berkelanjutan (*continius improvement*) yang seharusnya untuk perusahaan yang telah implementasi *Total Quality Management* (TQM) perolehan produksi minyak (CPO) dan inti sawit (PK) menunjukkan peningkatan secara garis lurus.

Operasional PKS Sei Galuh juga yang harus dikontrol dan dikendalikan didalam pelaksanaannya untuk mendapatkan mutu dan hasil produksi yang baik, berikut adalah Standar Norma Operasional di PKS Sei Galuh pada tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2
Standar Norma Operasional di PKS Sei Galuh

URAIAN	NORMA (%)
A. CPO (<i>Crude Palm Oil</i>) :	
ALB (Asam Lemak Bebas)	3,96
Kadar Air	0,19
Kadar Kotoran	0,020

B. PK (Palm Kernel) :	
ALB	0,91
Kadar Air	6,75
Kadar Kotoran	7,00

Sumber :PKS Sei Galuh, 2017

Dengan adanya penetapan standar produksi seperti yang tertera pada Tabel 1.2 diatas, maka dalam kegiatan produksi memerlukan komitmen bersama antara pimpinan dan karyawan dalam mengawasi dan melaksanakan sistem operasional prosedur (SOP) sesuai ketentuan sehingga tidak menimbulkan peningkatan biaya pada proses ulang atau proses blending dengan mutu minyak sawit yang lebih baik untuk menghindari klaim mutu dari pihak pemasok atau eksternal.

Pelaksanaan perbaikan/pemeliharaan peralatan permesinan di pabrik kelapa sawit (PKS) Sei Galuh mengacu pada prosedur kerja (PK) dan instruksi kerja (IK) PTPN V baik untuk pekerjaan *corrective maintenance*, *preventive*, *Predictive Maintenance*. Namun demikian, dalam pelaksanaan pemeliharaan di PKS Sei Galuh sendiri lebih sering dengan cara *Breakdown Maintenance* yaitu pemeliharaan yang dilakukan setelah terjadi kerusakan. Sistem ini belum dapat memberikan data yang akurat tentang kapan suatu mesin atau komponen akan mengalami kerusakan.

Selanjutnya, implikasi teknik TQM harus diikuti pula dengan penerapan komplemen-komplemen dari sistem akuntansi manajemen. Adapun komplemen-komplemen 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

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan (Mintje, 2013). Hal itu selaras dengan pernyataan Narsa dan Yuniawati, 2003 yang menyatakan bahwa, Selain penerapan TQM, perusahaan juga perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Sistem akuntansi manajemen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

Di dalam suatu perusahaan para pekerja tidak dapat bekerja dengan baik dan menghasilkan produktivitas yang tinggi bila lingkungan kerja untuk setiap tahap pekerjaan kurang mendukung dan juga upah yang menjadi penghambat dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan. Seperti kita lihat tabel kompensasi berikut:

Tabel 1.3
Data Gaji, Tunjangan dan Biaya Sosial Karyawan Pimpinan Sei Galuh

Data Gaji, Tunjangan dan Biaya Sosial Karyawan Pimpinan Sei Galuh		
Tahun	Realisasi	RKAP
2013	Rp. 400.305.000,00	Rp. 420.236.000,00
2014	Rp. 602.102.000,00	Rp. 613.375.000,00
2015	Rp. 401.227.000,00	Rp. 427.138.000,00
2016	Rp. 373.796.000,00	Rp. 330.211.000,00
2017	Rp. 536.805.000,00	Rp. 290.913.000,00

Sumber: SBU Sei Galuh, 2018

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwasannya data kompensasi karyawan pimpinan dalam lima tahun terakhir mengalami fluktuatif, pada tahun 2013-2015

kompensasi karyawan pimpinan tidak mencapai/dibawah RKAP, namun di dua tahun terakhir (2016-2017) kompensasi karyawan pimpinan berada diatas RKAP.

Selain pemberian kompensasi, PT. Perkebunan Nusantara V juga menerapkan sistem bonus tahunan kepada seluruh karyawannya. Jika pada tahun-tahun sebelumnya pembagian bonus karyawan hanya berdasarkan pada laba bersih yang diperoleh perusahaan dan dibagi sama rata di setiap unit kerja, pada tahun 2017 lalu terjadi pola perubahan bonus tahunan karyawan. Seperti yang dikatakan oleh Humas PT. Perkebunan Nusantara V: “ Untuk diketahui, bonus adalah hak manajemen untuk karyawan, dan untuk tahun ini diberikan berdasarkan kinerja” (mediacenter.riau.go.id: 04 Mei 2017). Namun, dengan adanya perubahan pola pembagian bonus tersebut tidak lantas disetujui oleh seluruh karyawan hal ini terbukti dengan adanya kritikan oleh beberapa Serikat Pekerja Perkebunan PT. Perkebunan Nusantara V (SPBUN PTPN V) yang kemudian mereka mengirim surat untuk memohon agar itu tidak diberlakukan tahun ini. Sebenarnya, keputusan ini dilakukan agar kinerja karyawan lebih baik dan bersaing, jangan sampai ada karyawan yang masuk hanya daftarkan kehadiran kemudian mendapatkan bonus yang besarnya sama dengan yang rajin.

Sistem *reward* atau kompensasi selain dapat meningkatkan kinerja manajerial, juga dapat menurunkan kinerja manajerial apabila mereka merasa bahwa kompensasi yang mereka terima tidak sebanding dengan hasil kerja mereka dan tujuan untuk meningkatkan kinerja manajerial tidak tercapai. Kompensasi yang diterima dapat berupa finansial yaitu bentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial, tunjangan libur atau cuti maupun bentuk non

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

finansial seperti tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang serta lingkungan pekerjaan yang menarik (Muljani, 2002:109 dalam Hasanah, 2013).

Sistem pengukuran kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan (2001) dalam Setyani (2015) adalah penentuan secara periodik efektifitas, operasional organisasi, dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja serta dapat memotivasi kinerja setiap individu dimasa yang akan datang. Penerapan sistem pengukuran kinerja pada suatu perusahaan untuk mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan yang perlu dilakukan sehingga dapat melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kinerja dan dengan meningkatnya kinerja maka mutu yang menjadi tujuan utama akan dapat tercapai.

Tabel 1.4
Laba Bersih PTPN V

Tahun	Laba Bersih	
	Jumlah (dalam Miliar Rupiah)	Perolehan laba bersih Dari tahun sebelumnya
2012	312,282	Turun 2,41%
2013	130,385	Turun 58,25%
2014	200,231	Naik 76,82%
2015	112,770	Turun 43,68%
2016	42,340	Turun 62,45%

Sumber: Annual Report PTPN V 2016

Dari tabel diatas, pengukuran kinerja perusahaan yang diukur berdasarkan laba bersih PT. Perkebunan Nusantara V dari seluruh unit juga mengalami

fluktuatif, hal tersebut terbukti khususnya pada tahun 2016 sendiri, laba bersih PT. Perkebunan Nusantara V turun sebesar 62,45% dari tahun 2015, dan perusahaan hanya dapat membukukan laba bersih sebesar Rp. 42 Miliar.

Dan untuk unit PKS Sei Galuh sendiri kinerjanya juga mengalami fluktuasi, hal itu terlihat selama lima tahun terakhir, realisasi pengolahan TBS rata-rata berada dibawah RKAP yang telah ditentukan perusahaan, hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.5 Berikut ini:

Tabel 1.5
Data Pengolahan TBS PKS Sei Galuh

Tahun	Pengolahan TBS		
	Realisasi	RKAP	Ket.
2013	225.498.265	258.952.891	-12,92%
2014	241.369.611	230.000.000	4,94%
2015	201.050.040	249.226.000	-19,33%
2016	162.481.232	181.718.929	-10,59%
2017	164.359.802	205.200.000	-19,90%

Sumber: SBU Sei Galuh, 2018

Kemudian, dalam Laporan Kinerja SBU Sei galuh sendiri, selama lima tahun terakhir ini, mengalami masalah yang sama, yakni: Pasokan TBS ke PKS lingkup SBU Sei Galuh masih kalah bersaing dengan PKS Kompetitor dimana sistem sortasi, harga dan sistem pembayaran tidak seketat yang dilakukan PT. Perkebunan Nusantara V dan juga Rendemen Minyak Sawit Kebun Inti maupun Plasma masih belum mencapai sasaran RKAP. Untuk itu perlu dilakukan upaya peningkatan kinerja dari segala lini perusahaan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Selanjutnya, Selain sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja, kinerja akan semakin tinggi apabila mereka memiliki komitmen organisasi yang

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kuat. Nurfaizzah dan Mildawati (2007) dalam Sukmantari dan Wirasedana (2015) berpendapat komitmen organisasi merupakan suatu rasa kepercayaan yang kuat terhadap organisasi yang menimbulkan rasa ketersediaan untuk berusaha melakukan yang terbaik demi kemajuan organisasi. Individu yang memiliki ikatan emosional terhadap organisasi akan memicu tumbuhnya komitmen organisasional sehingga individu akan berusaha mencapai tujuan perusahaan dan mengesampingkan kepentingan pribadi (Latuheru, 2006 dalam Sukmantari dan Wirasedana, 2015).

Tujuan dari penerapan TQM, sistem *reward*, sistem pengukuran kinerja dan komitmen organisasi diatas sebenarnya adalah untuk meningkatkan kinerja manajerial. Narsa dan Yuniawati (2003) menyatakan, kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja manajerial diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Kemudian, dalam mengelola SDM mulai dari manajer lini pertama sampai manajer lini puncak, PTPN V (Persero) telah menerapkan penilaian kinerja dengan *Integrated Competency Based Human Resources Management System* (ICBHRMS) pada tahun 2016. Manajemen PTPN V (Persero) menerapkan sistem penilaian tersebut dengan tujuan untuk memacu kinerja karyawan supaya lebih optimal. Karyawan yang telah memiliki kinerja yang unggul dapat terpenuhi kepuasan kerja karena kinerjanya dinilai sesuai *effort* yang telah dilakukan. Namun berhubung implementasinya masih terhitung baru, maka masih

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memungkinkan perlu penyempurnaan dan sistem ini perlu dikaji lebih lanjut apakah telah mampu mendorong serta memenuhi kepuasan kerja karyawan.

Karena, dalam Laporan Kinerja SBU Sei Galuh selama lima tahun terakhir ini, mengalami masalah yang sama yakni, Pasokan TBS ke PKS lingkup SBU Sei Galuh masih kalah bersaing dengan PKS Kompetitor. Hal ini dapat dijadikan indikasi adanya kesalahan manajemen dalam mengelola sumber daya yang ada dalam perusahaannya. Selain itu, masalah yang kompleks juga terjadi pada salah satu unit kerja lingkup SBU Sei Galuh tepatnya pada unit Sei Garo beberapa waktu lalu, yaitu adanya kegiatan unjuk rasa dari para pekerjanya dengan beberapa tuntutan. Seperti dikutip dari berita harian riaupotenza (28/08/2017) yang menyatakan: “tuntut kesempatan bekerja, upah layak dan Jaminan Keselamatan Kerja (JKK). Senin (28/8) masyarakat tempatan akan bergabung bersama Serikat Pekerja Transportasi Indonesia (SPTI) unit Sei Garo, Kecamatan Tapung melakukan unjuk rasa ke PKS PTPN V Tapung Sei Garo.

Selain permasalahan yang telah diuraikan diatas, Penelitian ini dilatarbelakangi oleh ketidak konsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh implementasi TQM, sistem *reward* dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kumentas (2013) menyatakan bahwa pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan TQM dan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Mintje (2013) menyebutkan bahwa sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun, TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berbeda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Narsa dan Yuniawati (2003) yang mengungkapkan bahwa TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan untuk variabel komitmen organisasi, penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2017) dan juga Chong (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian hasil penelitian diatas, peneliti tertarik dalam melakukan pengujian kembali terkait penelitian mengenai pengaruh penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan, dan terhadap kinerja manajerial karena terjadi inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, sehingga peneliti mencoba untuk menguji kembali dengan objek yang berbeda dan dengan menambahkan variabel independen berupa komitmen organisasi. Selain sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan, kinerja level manajerial di perusahaan akan semakin tinggi apabila didukung dengan komitmen organisasi yang tinggi. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi. Objek penelitian ini hanya terbatas pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh sehingga tidak dapat menggambarkan secara keseluruhan kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara (Persero) secara keseluruhan. Inilah yang menjadikan alasan bagi peneliti untuk melakukan penelitian terkait **“Pengaruh *Total Quality Management (TQM)*, *Sistem Reward*, *Sistem Pengukuran Kinerja* dan *Komitmen Organisasi* terhadap *Kinerja Manajerial* Studi Empiris PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh”**.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas maka penulis merumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Apakah penerapan *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
5. Apakah *Total Quality Management (TQM)*, sistem *reward*, sistem pengukuran kinerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk mengetahui pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management (TQM)*, sistem *reward*, sistem pengukuran kinerja dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja manajerial.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditentukan, maka manfaat dari penelitian ini adalah:

a. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat memberikan informasi dan menambah literatur tentang pengaruh *Total Quality Management (TQM)*, sistem pengukuran kinerja, sistem *reward* dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan informasi sebagai bahan untuk meningkatkan kinerja manajerial sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan literatur bagi penelitian selanjutnya.

1.5 SISTEMATIKA PENULISAN

Berikut adalah sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORITIS

Bab ini berisikan landasan teori dan konsep apa yang akan digunakan sebagai referensi untuk melakukan penelitian, penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam pembentukan hipotesis, pengembangan hipotesis yang digunakan di penelitian ini, dan model penelitian yang akan menjelaskan mengenai garis besar penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi jenis penelitian, jenis dan sumber data penelitian, populasi dan sampel dalam penelitian, metode pengumpulan data yang digunakan di penelitian, dan definisi operasional variabel penelitian, desain instrumen dalam penelitian, serta pengujian hipotesis penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang pembahasan dari hasil penelitian yang dilakukan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan kesimpulan dan pembahasan terhadap permasalahan yang diteliti, serta mencoba memberikan saran-saran yang dapat dijadikan pedoman dalam menanggulangi permasalahan yang dihadapi.