

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada tahun 2009, PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) mengalami masalah yang cukup berat. Hal ini didasarkan pada pernyataan Sulistyo Wimbo Hardjito (Direktur Komersial PT. KAI) bahwa permasalahan KA sebelum tahun 2009 cukup berat. Permasalahan terjadi tak hanya aspek bisnis, kualitas sarana dan prasarana yang terus menurun akibat sudah uzur, kualitas pelayanan yang rendah tetapi juga regulasi yang tak sepenuhnya mendukung pengembangan transportasi massal. Hal ini yang mendera KAI pada saat itu. Beberapa permasalahan lain adalah ketersediaan jumlah lokomotif maupun rangkaian KA dan gerbong barang yang terus berkurang, terjadi juga *backlog* yang cukup parah, sehingga kinerja operasional tidak maksimal, keamanan dan keselamatan penumpang menjadi dipertaruhkan.

Berbagai permasalahan yang dihadapi PT KAI tahun 2009 tersebut lambat laun bisa diselesaikan dengan baik karena kemampuan manajerial dalam menetapkan berbagai kebijakan operasional yang didukung oleh pekerja semua bagian dalam PT KAI. Peningkatan kinerja manajerial ditunjukkan dari kemampuan PT KAI untuk meningkatkan okupansi penumpang. Pada 2012, minat penumpang kereta api makin tinggi, hari libur, akhir pekan maupun hari biasa, selalu rata-rata di atas 75% atau naik sekitar 10%

dibandingkan 2011. Pada 2011 total angkutan KA sekitar 193 juta penumpang dan pada 2012 menjadi lebih dari 210 juta. Pendapatan KAI pada 2012 telah mencapai sekitar Rp7,1 triliun, bandingkan dengan pendapatan pada 2008 sebesar Rp4,2 triliun. Semua karena kerja keras, datangnya lokomotif dan gerbong baru, efisiensi dalam operasional dan pengadaan yang lebih efektif serta praktek tercela yang makin berkurang (Nadie, 2013).

Keberhasilan kinerja PT KAI tidak terlepas dari kemampuan manajemen PT KAI dalam menetapkan berbagai kebijakan sehingga bisa meningkatkan daya tarik penumpang untuk memilih menggunakan layanan PT KAI dibandingkan dengan layanan transportasi yang lain. PT KAI adalah perusahaan transportasi masa (*mass transportation*), sehingga keberadannya memiliki peran penting dalam kehidupan masyarakat. Berbagai pembaharuan dalam kebijakan manajerial berhasil meningkatkan kualitas layanan PT KAI.

Kemampuan manajerial dalam meningkatkan layanan PT KAI tersebut tidak bisa dipisahkan dari berbagai faktor. Berbagai kebijakan untuk meningkatkan kualitas layanan secara total memberikan andil besar terhadap keberhasilan kinerja PT KAI. Menurut Hasanah (2013) bahwa TQM memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, dan didukung pula oleh Hassan, Nawaz, dan Shaukat (2014) bahwa tingkat keberhasilan dari kinerja manajerial tidak bisa dilepaskan dari keberhasilan dalam penerapan konsep *total quality management* (TQM). Pembaharuan secara menyeluruh

berkaitan dengan kualitas layanan PT KAI mampu mendukung keberhasilan kinerja manajerial PT KAI. TQM memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja manajerial mengingat dengan adanya TQM maka terdapat berbagai program perbaikan dan pemberdayaan secara terus menerus yang dilakukan oleh PT KAI, dan hal ini memudahkan untuk menjalankan kebijakan perusahaan.

Keberhasilan kinerja manajerial PT KAI juga tidak bisa dipisahkan dari penetapan anggaran yang konsisten sesuai dengan potensi karyawan dan sasaran yang akan dicapai. Sistem anggaran yang ditetapkan oleh pihak manajemen ini mendukung keberhasilan kinerja manajerial. Menurut Alim (2013) bahwa *match* antar komponen anggaran dengan sasaran anggaran berpotensi untuk meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini didukung oleh pendapat Yang (2010) dalam Faleti, Faleti, dan Ojeleke (2014) bahwa sistem anggaran yang bijaksana mampu mendukung proses manajerial, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, sumber daya yang mampu mendukung kinerja. Sistem penganggaran yang dilakukan oleh perusahaan akan memberikan panduan bagi karyawan menjalankan pekerjaan. Sistem penganggaran tersebut bisa menjadi acuan sehingga karyawan bisa bekerja dengan lebih baik karena terdapat pengarahan-pengarahan dalam pekerjaan sebagaimana yang dicantumkan dalam sistem penganggaran perusahaan.

Faktor yang lain adalah dukungan kepada karyawan sehingga mampu mendukung kinerja manajerial. Dukungan kinerja karyawan ini disebabkan karena adanya sistem *rewards* yang menarik yang

ditetapkan oleh manajemen PT KAI. Menurut Agwu (2013) bahwa sistem penghargaan memberikan daya tarik bagi orang-orang untuk bergabung dalam perusahaan dan menjaga karyawan tetap pada kinerja dengan motivasi yang tinggi. Motivasi kerja yang tinggi meningkatkan kemampuan manajerial untuk mencapai setiap target tujuan karena mendapatkan dukungan dari kinerja karyawan. Melalui sistem reward yang memuaskan karyawan menjadi dorongan bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Untuk itu, sistem reward yang diterapkan oleh perusahaan akan memotivasi karyawan dalam menjalankan kinerja.

Berdasarkan pendapat dari Hasanah (2013), Alim (2013), dan Agwu (2013) terlihat bahwa TQM, sistem anggaran, dan sistem penghargaan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, pada penelitian yang dilakukan akan diuji hipotesis tersebut, untuk mendapatkan informasi mengenai upaya-upaya guna meningkatkan kinerja manajerial PT KAI berkaitan dengan variabel TQM, sistem anggaran, dan sistem penghargaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas, diidentifikasi bahwa PT KAI sebelumnya memiliki reputasi kinerja yang buruk (tahun 2009) namun pada mulai tahun 2012 mengalami peningkatan yang pesat. Peningkatan kinerja perusahaan menggambarkan peningkatan kinerja manajerial PT KAI.

Berdasarkan pada berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial PT KAI, maka masalah yang dirumuskan adalah:

1. Apakah TQM memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial PT KAI?
2. Apakah sistem anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial PT KAI?
3. Apakah sistem penghargaan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial PT KAI?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menjelaskan pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial PT KAI.
2. Menjelaskan pengaruh sistem anggaran terhadap kinerja manajerial PT KAI.
3. Menjelaskan pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial PT KAI.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan agar pihak-pihak yang berkepentingan dapat mengambil manfaat antara lain:

1. Manfaat Praktis
Memberikan masukan kepada manajemen PT KAI untuk terus memperhatikan berbagai variabel yang mampu meningkatkan kinerja manajerial.

2. Manfaat Akademis

Sebagai tambahan hasil temuan penelitian bidang kajian kinerja manajerial

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pembahasan, maka penulisan penelitian ini disusun secara sistematika kedalam lima bab, yaitu:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Meliputi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan teori-teori mengenai pengaruh *total quality management*, sistem anggaran, dan system penghargaan terhadap kinerja manajerial, penelitian terdahulu, landasan teori, pengembangan hipotesis, model analisis.

BAB 3 : METODOLOGI PENELITIAN

Meliputi desain penelitian, identifikasi variable, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, populasi, sampel dan teknik pengambilan data, teknik analisis data.

BAB 4 : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat gambaran umum objek penelitian, penyajian data, pengujian data, analisis data, serta pembahasan.

BAB 5 : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan simpulan serta saran.