

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dan persaingan antar perusahaan menunjukkan peningkatan sangat pesat, khususnya pada masa perdagangan bebas seperti saat sekarang. Persaingan global ini memberikan banyak pilihan kepada konsumen, dimana konsumen semakin mempertimbangkan biaya, nilai dan manfaat dari sebuah produk. Perkembangan perdagangan dunia menuntut perusahaan-perusahaan yang sudah ada untuk tetap dapat bertahan agar dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang akan bermunculan dan tetap terus memperoleh keuntungan. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor penunjang keberhasilan perusahaan dalam peningkatan produk, jasa maupun pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

Globalisasi telah menyebabkan hilangnya batas ekonomi antara negara satu dengan negara lain. Keadaan ini menyebabkan dunia bisnis Indonesia makin menghadapi banyak tantangan. Tantangan ini muncul baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri. Dari dalam negeri, terjadi persaingan diantara perusahaan, dan industri. Bentuk persaingan dapat berupa perang harga, promosi maupun perang dalam pelayanan purna jual. Dari luar negeri, banyak produk yang masuk ke Indonesia, tentunya dengan harga yang lebih murah serta desain yang lebih menarik, misalnya produk otomotif dan mainan anak buatan Cina. Guna menghadapi persaingan tersebut, maka perusahaan maupun

industri di Indonesia harus mempunyai keunggulan daya saing bagi produk-produknya.

Untuk memperoleh keunggulan daya saing dalam skala global, suatu perusahaan dituntut harus mampu menyajikan setiap proses yang lebih baik dalam rangka menghasilkan barang atau jasa yang mempunyai kualitas tinggi dengan harga yang wajar dan mampu bersaing. Jadi kunci utama untuk meningkatkan daya saing adalah melalui kualitas, untuk itu perusahaan perlu lebih terfokus pada kualitas, yang dalam hal ini disebut *Total Quality Management* (TQM). Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang ditandai dengan berkurangnya komplain dari pelanggan, yang ini berarti juga menunjukkan kinerja (*performance*) perusahaan yang semakin meningkat. Dengan semakin meningkatnya daya beli dan didukung dengan semakin dewasanya konsumen dalam menentukan suatu produk, membuat permintaan terhadap kualitas produk semakin meningkat (Lakhe dan Moharty, 1995).

Sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus sehingga perusahaan tetap optimis adalah *Total Quality Management* (TQM) (Narsa dan Yuniawati, 2003). Salah satu bentuk implementasi konsep TQM dalam sistem manajemen adalah standar *Quality Management System* ISO 9000. Standar ini merupakan sistem manajemen yang mensyaratkan bahwa manajemen organisasi harus memiliki standar (klausul) seperti yang disyaratkan oleh standar ISO ini.

Klausul-klausul sistem manajemen ini terdiri dari klausul tanggung jawab manajemen, klausul pengelolaan sumberdaya, klausul realisasi produk, klausul pengukuran dan evaluasi, dan klausul sistem dokumentasi. Karena Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 ini, bentuk konsepnya TQM, maka pendekatan penerapannya juga menggunakan pendekatan TQM juga. Penerapan TQM (*Total Quality Management*) melalui sertifikasi ISO 9000 saat ini telah menjadi kebutuhan vital pada semua unit bisnis baik yang berskala kecil, menengah maupun skala besar. Cepatnya perkembangan sertifikasi ISO 9000 ke berbagai sektor industri tersebut disebabkan oleh adanya perubahan lingkungan bisnis yang dipacu oleh semakin tingginya tuntutan konsumen akan kualitas produk maupun jasa yang dihasilkan (Sudarwanto: 1999).

Para produsen sadar bahwa pasar yang terbuka hanya akan dapat dipenuhi oleh produk-produk yang bermutu. Hal ini akan terwujud jika perusahaan telah secara konsisten menerapkan manajemen mutu dalam ISO 9000. Trend pasar internasional saat ini telah menuntut standar kualitas atau mutu yang semakin tinggi. Konsumen hampir di seluruh belahan dunia saat ini menuntut sertifikat ISO 9000 sebagai prasyarat pokok (minimum requirement). Dari sejumlah perusahaan bersertifikasi ISO 9000 di Indonesia dimana baik secara langsung maupun tidak langsung telah menerapkan prinsip-prinsip TQM, masih ditemukan berbagai penyimpangan yang dilakukan oleh oknum karyawan (Zainal dan Muda, 2009).

Penyimpangan tersebut menimbulkan kendala dalam upaya perusahaan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Hal ini menyiratkan masih lemahnya fungsi audit internal dalam mendukung upaya perusahaan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Kondisi ini diperlemah oleh rendahnya kompetensi dan profesionalisme serta masih kurangnya pemahaman auditor internal mengenai prinsip-prinsip TQM dan ISO 9000 sehingga mengakibatkan ketidakefektifan fungsi audit internal dalam memenuhi harapan para pelanggannya yaitu pelanggan internal dan eksternal (Hiro: 2003; Eddie Gunadi: 2003; Khomarul Hidayat: 2002; Rand: 1994).

Selain penerapan TQM, perusahaan juga perlu menerapkan sistem penghargaan. Penghargaan (kompensasi) merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2001). Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas dan tendensi para karyawan untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi dalam produktivitas kerja (Narsa dan Yuniawati, 2003).

Program pemberian penghargaan dan perlindungan ini diharapkan dapat mengangkat derajat karyawan. Program pemberian penghargaan bertujuan untuk meningkatkan prestasi, pengabdian, profesionalitas, dan kesejahteraan karyawan sehingga karyawan dapat lebih kreatif dan motivatif dalam melaksanakan tugas profesionalnya dengan baik. Sasaran utama

program penghargaan adalah karyawan yang memiliki pengalaman, kemampuan, dan prestasi kerja dibuktikan dengan hasil karya.

Beberapa studi penelitian mengenai hubungan antara TQM dengan kinerja sudah dilakukan Narsa dan Yuniawati (2003) meneliti tentang pengaruh interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Narsa dan Yuniawati berhasil membuktikan bahwa interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Wahyudi (2008) melakukan penelitian tentang Analisis hubungan praktek TQM, kinerja bisnis dan kepuasan konsumen pada industri manufaktur. Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara praktek TQM dengan kinerja bisnis. Hubungan yang signifikan tersebut muncul sebagai dampak dari hubungan yang kuat dan signifikan antara praktek TQM dengan kepuasan konsumen. Proses internal di perusahaan dalam usaha memenuhi kepuasan konsumennya, menyebabkan kinerja bisnis perusahaan meningkat, dengan dipraktikkannya TQM di perusahaan.

Dari berbagai uraian tersebut, maka untuk meningkatkan daya saing global perusahaan, perlu menerapkan *Total Quality Management* (TQM), karena dengan dipraktikkannya TQM maka diharapkan akan mempunyai dampak positif terhadap kinerja bisnis perusahaan (Samson dan Terziovski, 1999). Jika perusahaan mempunyai kinerja bagus maka dalam jangka panjang ke depan efisiensi perusahaan akan terjadi. Dampak lain dengan diterapkannya

TQM, tingkat kepuasan konsumen akan meningkat, karena semua usaha dalam TQM diarahkan kepada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan (Fandy dan Anastasia, 1995).

Atas dasar uraian di atas, peneliti melakukan penelitian dengan judul:

**”PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL”.**

**(Studi Empiris Pada PDAM Kabupaten Boyolali)**

## **B. Perumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Kabupaten Boyolali?
2. Apakah Sistem Penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Kabupaten Boyolali?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui

1. Pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial pada PDAM Kabupaten Boyolali.
2. Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap kinerja manajerial. pada PDAM Kabupaten Boyolali.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi peneliti dapat memberikan tambahan wawasan, pengetahuan dan referensi data penelitian-penelitian sejenis.
2. Bagi PDAM Kabupaten Boyolali dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja manajerialnya pada instansi yang terkait.
3. Bagi pihak lain sebagai referensi untuk peneliti selanjutnya yang mengadakan kajian lebih lanjut dalam topik yang sama.

#### **E. Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah pemahaman dan penelaahan penelitian, maka dibuat rancangan penulisan sebagai berikut :

##### **BAB I. PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

##### **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang deskripsi variabel penelitian yang meliputi teori *Total Quality Management*, Sistem Penghargaan, Kinerja Manajerial, penelitian terdahulu, perumusan hipotesis dan kerangka pengujian hipotesis.

### BAB III. METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang metode penelitian yang berisi ruang lingkup desain penelitian, populasi dan sampel, data dan sumber data, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel dan pengukurannya dan metode analisis data.

### BAB IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum lokasi penelitian, statistik deskriptif, hasil pengujian instrumen, analisis data dan pembahasan hasil penelitian.

### BAB V. PENUTUP

Bab ini merupakan bagian akhir dari yang berisikan tentang kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian serta saran-saran bermanfaat yang dapat diberikan untuk analisis Pengaruh *Total Quality Management* dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial.