

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di masa globalisasi seperti sekarang ini, batas ekonomi antara negara satu dengan yang lain menjadi hilang. Keadaan ini menyebabkan dunia bisnis, termasuk Indonesia, semakin menghadapi banyak tantangan dengan tingkat persaingan yang semakin ketat pula. Oleh karena itu keunggulan daya saing dari setiap perusahaan adalah syarat mutlak apabila perusahaan masih ingin bertahan dalam dunia bisnis.

Pelaksanaan bisnis suatu institusi akan sangat bergantung bagaimana cara perusahaan dapat bersaing pada tingkat persaingan yang semakin ketat. Perusahaan dituntut harus dapat meningkatkan mutu, keunggulan daya saing, serta dapat memanfaatkan seluruh kemampuan dalam melakukan inovasi-inovasi agar dapat menghasilkan produk dengan kualitas tinggi, dan akhirnya dapat memenangkan persaingan bisnis yang ada di pasar. Dalam penelitiannya, Porter (1999) mengatakan bahwa inti strategi suatu organisasi adalah “*coping with competition.*” Hal ini berarti perusahaan harus mampu menyesuaikan diri sedekat mungkin dengan kompetisi pasar yang sedang dihadapinya. Kinerja manajerial juga perlu mendapatkan perhatian yang ekstra, karena saat ini konsumen dan pihak eksternal sudah menjadi kritis dan lebih teliti dalam penggunaan barang ataupun menentukan perusahaan mana yang akan menjadi tempat mereka untuk menginvestasikan dananya.

Untuk menghasilkan produk yang berkualitas tentunya dibutuhkan kerjasama dari seluruh personel perusahaan dalam proses pembuatan barang dan jasa. Menurut Robert (1993: 1), perusahaan dapat menggunakan tiga ide dasar dalam pembuatan produk yang berkualitas, yaitu: (1) setiap tindakan perusahaan dalam menghasilkan produk atau jasa selalu berorientasi pada pelanggan, (2) melibatkan seluruh entitas yang berkaitan dengan jalannya perusahaan, baik pihak internal (karyawan) maupun pihak eksternal (pelanggan dan pemasok), (3) menggunakan data dan alasan ilmiah dalam memperbaiki kinerja yang efeknya akan memberikan keuntungan kepada perusahaan.

Tingkat persaingan yang ketat membuat perusahaan harus selalu berbenah agar tidak jauh tertinggal dengan para pesaingnya. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan-perusahaan manufaktur adalah dengan melakukan perbaikan terus menerus dalam penggunaan teknik-teknik *Total Quality Management (TQM)* atau *Just-In-Time (JIT)*. Dalam penelitiannya, beberapa perusahaan yang telah menerapkan *TQM*, ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerjanya (Sim dan Killough, 1998). Penelitian Lakhe dan Moharty (1995) juga menjelaskan bahwa dengan semakin meningkatnya daya beli dan didukung dengan semakin dewasanya konsumen dalam menentukan barang atau jasa apa yang akan dipakai, membuat permintaan terhadap kualitas produk semakin meningkat.

Dalam penelitian Garrison dan Noren (2000) mengatakan bahwa hal terpenting dalam *TQM* adalah meningkatkan efektifitas, produktifitas dan efisiensi dengan menggunakan ilmu dalam pengambilan keputusan dan memperkecil sifat

defensif yang kontraproduktif. Sampai saat ini, sistem *TQM* adalah sistem yang dianggap mampu merepresentasikan kemampuan perusahaan dalam konsep *going concern*. *TQM* pada dasarnya lebih memprioritaskan perbaikan secara terus menerus. Selain itu, *TQM* juga memberikan kebebasan kepada entitas tersebut untuk memberikan pendapat demi kebaikan perusahaan secara berkesinambungan. Menurut Tjiptono (2003: 10), penerapan *TQM* dalam suatu perusahaan akan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya dapat meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Oleh karena itu apabila perusahaan menginginkan *TQM* dengan tingkat efisien dan efektifitas yang baik, secara tidak langsung perubahan mendasar infrastruktur organisasional adalah syarat mutlak untuk dilakukan.

Pada dasarnya klausul 8 ISO 9001: 2000 menyatakan bahwa organisasi harus menetapkan rencana-rencana dan menerapkan proses-proses pengukuran, pemantauan, analisis, dan peningkatan yang diperlukan agar menjamin kesesuaian dari produk, sistem manajemen kualitas, dan meningkatkan secara terus menerus efektifitas dari sistem manajemen kualitas (Gaspersz, 2001: 1). Dari pernyataan ini dapat disimpulkan bahwa penerapan *TQM* harus menjadi prioritas perusahaan pada semua unit bisnis baik yang berskala kecil, menengah, maupun dalam skala besar. Ada sepuluh karakteristik utama dalam *TQM* yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Dengan

adanya *TQM* ini, diharapkan perusahaan dapat selalu memantau dan mengevaluasi kinerja manajerial sehingga perusahaan dapat segera memperbaiki apabila ada sistem yang salah dalam perusahaan. Tetapi tentunya dengan melakukan beberapa pertimbangan terlebih dahulu sebelum keputusan perbaikan tersebut diambil.

Kinerja merupakan suatu pengukuran prestasi kerja dari para karyawan dan manajemen perusahaan, sehingga perlu untuk mengetahui hal-hal apa saja yang dapat mempengaruhinya. Selain itu diperlukan suatu sistem pengukuran yang tepat untuk dapat diterapkan dalam setiap perusahaan sehingga penilaian kinerja manajemen dilakukan dalam porsi yang tepat pula.

Penelitian Ittner dan Larcker (1995) menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktikkan *TQM* tidak dapat mencapai kinerja yang tinggi. Sebaliknya, penelitian Narsa dan Yuniawati (2003) menemukan bahwa interaksi antara *TQM* dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Peneliti lainnya yaitu Sim dan Killough (1998) serta Kurnianingsih (2000) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan *TQM* terhadap kinerja manajerial. Hal inilah yang membuat peneliti ingin melihat kekonsistenan penelitian mengenai pengaruh *TQM* terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan replikasi dan ekstensi penelitian Sari (2009) yang melakukan replikasi dan ekstensi Ittner dan Larcker (1995) dan Zulaika (2008). Perbedaannya adalah objek yang akan diteliti dalam penelitian kali ini adalah PT Untung Bersama Sejahtera (UBS) dengan tahun 2011 sebagai waktu pengamatan,

sedangkan dalam penelitian Sari (2009) obyeknya adalah PT Super Andalas Steel dan Zulaika (2008) adalah PT PP Lonsum Indonesia Tbk.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis ingin meneliti sejauh mana pengaruh *TQM* terhadap kinerja manajerial pada PT Untung Bersama Sejahtera.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan tersebut, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah interaksi penerapan *TQM* melalui fokus pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?
- 2) Apakah interaksi penerapan *TQM* melalui obsesi terhadap kualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?
- 3) Apakah interaksi penerapan *TQM* melalui kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?
- 4) Apakah interaksi penerapan *TQM* melalui perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?
- 5) Apakah interaksi penerapan *TQM* melalui pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?
- 6) Apakah interaksi penerapan *TQM* melalui keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?
- 7) Apakah interaksi penerapan *TQM* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial secara simultan?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah yang telah ditentukan oleh penulis, tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial pada PT Untung Bersama Sejahtera (UBS) baik secara simultan maupun parsial.

D. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teori dan praktik sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan

Sebagai bahan informasi untuk melakukan kontrol terhadap pengambilan keputusan peningkatan mutu manajemen perusahaan sehingga kinerja perusahaan akan lebih baik lagi di masa yang akan datang baik dari sisi ekonomis, efisien, maupun efektifitasnya.

2. Bagi akademis

Menambah pengetahuan khususnya di bidang faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam usaha peningkatan kinerja suatu perusahaan melalui proses *TQM*. Sehingga kelak dapat diterapkan ketika mulai masuk dalam dunia pekerjaan. Selain itu dapat dijadikan bahan referensi dalam penelitian-penelitian selanjutnya mengenai pengaruh *TQM* terhadap kinerja manajemen.

3. Bagi investor

Sebagai bahan pertimbangan dan analisis untuk menentukan apakah investasi yang telah tertanamkan nantinya akan dapat menghasilkan *return* yang menguntungkan serta menilai apakah perusahaan telah menetapkan dan mengembangkan manajemen yang baik.

E. Sistematika Penulisan

Agar dapat mencapai tujuan, maka penelitian ini disusun secara sistematis yang terdiri dari lima bab sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

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

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang kerangka teoritis, penelitian terdahulu, dan tinjauan pustaka yang memuat teori-teori secara konseptual yang diharapkan mampu mendukung pokok-pokok permasalahan yang diteliti. Teori-teori berkisar antara teori tentang *total quality management* dan kinerja manajerial.

BAB III: METODA PENELITIAN

Bab ini berisi tentang rancangan penelitian, sampel dan populasi, sumber data, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel,

pengukuran variabel, serta metode analisis data yang digunakan dalam pencapaian tujuan penelitian atas rumusan masalah penelitian.

BAB IV: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menguraikan tentang gambaran umum PT Untung Bersama Sejahtera (UBS) yang menjadi obyek penelitian dan analisis data, serta pembahasan mengenai analisis data yang telah dilakukan. Analisis data ditujukan untuk menguji hipotesis dan menyimpulkan pemecahan masalah penelitian.

BAB V: PENUTUP

Bab ini berisi simpulan dari hasil penelitian yang dilakukan, keterbatasan penelitian, dan saran-saran bermanfaat yang dapat diberikan bagi penelitian selanjutnya.