

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dunia usaha di Indonesia mengalami perubahan ketika memasuki era globalisasi dan perdagangan bebas. Hal ini dikarenakan Indonesia terlibat dalam kawasan perdagangan bebas dalam rangka meningkatkan daya saing yang kompetitif, seperti AFTA (*ASEAN Free Trade Area*) dan ACFTA (*ASEAN-China Free Trade Area*). Tujuan dari pembentukan kawasan bebas perdagangan tersebut adalah membentuk dan menjadikan kawasannya menjadi tempat produksi yang kompetitif sehingga memiliki daya saing di pasar global. Perdagangan bebas ini membuat dihapuskannya berbagai hambatan perdagangan, seperti penghapusan bea cukai serta pajak, sehingga arus komoditas dan produk dari luar negeri masuk dengan deras ke dalam negeri. Oleh karena itu setiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya bila ingin tetap eksis dalam pasar global (Harahap, 2001).

Dalam meningkatkan keunggulan kompetitifnya, perusahaan harus selalu mampu memperhatikan kebutuhan konsumen dan berusaha untuk memenuhinya. Disamping itu dibutuhkan juga etos kerja dari para karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Dengan cara ini, perusahaan akan selalu tanggap terhadap perubahan yang terjadi serta memiliki antisipasi terhadap perubahan yang harus

dilakukan (Probowati, 2005). Disisi lain, adanya persaingan global ini akan memberikan konsumen banyak pilihan akibat derasnya produk-produk yang ditawarkan, dimana mereka akan semakin sadar biaya (*cost conscious*) dan sadar nilai (*value conscious*) dalam menggunakan produk yang berkualitas tinggi (Narsa dan Yuniawati, 2003). Sehingga untuk dapat bertahan dan maju dalam lingkungan yang seperti ini, perusahaan harus menciptakan *value* pada produk bagi konsumen dengan kualitas yang tinggi.

Dalam menjalankan aktivitasnya produksinya, perusahaan pasti membutuhkan faktor produksi yang saling berkaitan, yaitu sumber daya alam, sumber daya manusia, teknologi, dan modal. Dari faktor-faktor produktivitas kerja yang ada, sumber daya manusia merupakan faktor penting yang mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Karena sumber daya manusia inilah yang akan mencapai tujuan organisasi, baik dalam kinerja, profit, serta kelangsungan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, kinerja para karyawan menjadi pusat perhatian dalam sebuah organisasi. Hal ini juga dipertegas oleh Mulyadi (2001: 416) yang menyatakan bahwa,

*“Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi”.*

Dalam hal ini yang memegang peranan dalam organisasi adalah manajer, dimana aktivitas utama manajer adalah penetapan tujuan

dan mengidentifikasi metode dalam mencapai tujuan tersebut. Perusahaan sangat bergantung pada kinerja manajer untuk menilai perkembangan yang telah dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran manajer dalam organisasi sangat krusial, karena prestasi dan kinerja manajer akan menjadi tolak ukur dan basis keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, para manajer dituntut untuk mampu mengembangkan strategi dan merancang sistem yang dapat meningkatkan motivasi kerja para karyawannya. Dalam mencapai sasaran atas peningkatan kinerja manajerial, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, yaitu *Total Quality Management* (TQM), sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

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; dalam Narsa dan Yuniawati, 2003). Secara spesifik, TQM dapat didefinisikan sebagai sistem yang berorientasi dan fokus pada kepuasan pelanggan, dengan memotivasi karyawan dan melakukan perbaikan berkesinambungan atas kualitas produk. Sistem yang berfokus pada pelanggan berarti sebuah organisasi bisnis harus mengetahui dan tanggap terhadap kebutuhan pelanggannya. Tanpa adanya pelanggan berarti tidak akan ada pesanan dan tanpa pesanan berarti tidak ada pekerjaan. Sehingga

penting bagi organisasi untuk melakukan survei terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan. Di sisi lain, dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, TQM juga harus memberdayakan tenaga kerja, dengan cara membina komunikasi dan membangun kerjasama tim dalam memotivasi karyawan untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Maka dengan adanya TQM, karyawan akan lebih bertanggung jawab dalam mengontrol kualitas produk serta mengidentifikasi cara dalam memperbaiki kualitas produk tersebut.

Setelah TQM diimplementasikan, kinerja manajerial harus diukur untuk mengetahui seberapa besar kemampuan manajer dalam mendukung strategi perusahaan. Sistem pengukuran kinerja disini adalah frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan (Lesmana, 2011). Dalam hal ini, sistem pengukuran kinerja menyediakan informasi yang relevan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, melalui sistem pengukuran kinerja, manajer juga dapat mengetahui apakah target yang telah ditetapkan tercapai atau tidak, sehingga manajer dapat melakukan analisis jika terdapat kelemahan. Untuk mengetahui apakah target atau sasaran yang ditetapkan telah tercapai atau tidak, pertama-tama perusahaan harus merumuskan indikator dan ukuran kinerja yang dibutuhkan untuk menilai ketercapaian tujuan. Setelah itu, perusahaan dapat mengukurnya dengan membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja. Hasil pengukuran kinerja

tersebut dapat dijadikan *feedback* dan dasar peningkatan kualitas pengambilan keputusan.

Selain itu, sistem pengukuran kinerja ini juga dapat digunakan sebagai landasan penentuan penghargaan (*reward*). Mulyadi (2001: 418) mengatakan,

*“Jika orang merasakan bahwa terdapat kemungkinan yang tinggi suatu kinerja yang baik akan mendapatkan penghargaan, atau penghargaan yang diterima didasarkan atas kinerja yang baik, motivasi orang untuk berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan tinggi.”*

Namun, Mulyadi menyatakan kembali bahwa motivasi individu menurut Porter-Lawler (dalam Mulyadi, 2001) mengungkapkan penghargaan tidak serta-merta memotivasi individu jika penghargaan tidak dirasakan adil oleh individu tersebut. Oleh karena itu, penghargaan harus dirasakan adil, sehingga dapat memberikan kepuasan bagi orang tersebut. Dengan demikian, penghargaan harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan setiap karyawan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan perusahaan. Selain itu, sistem penghargaan dapat juga disebut sebagai pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai ganti kontribusi mereka dalam organisasi. Kompensasi tersebut berupa insentif individual maupun kelompok untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dan mempengaruhi produktivitas serta tendensi karyawan untuk tetap bersama dengan perusahaan.

Beberapa penelitian sejenis telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Narsa dan Yuniawati (2003) tentang pengaruh interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Narsa dan Yuniawati (2003) menyimpulkan bahwa TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Namun terdapat hasil yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mardiyah dan Listianingsih (2005) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang negatif terhadap pengaruh penerapan TQM, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian yang bertentangan tersebut memerlukan penelitian yang lebih lanjut untuk mengetahui bagaimana pengaruh TQM, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

Permasalahan pokok yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah menguji kembali apakah teknik TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah manajer tingkat menengah yang bekerja di perusahaan manufaktur di Surabaya.

Berdasarkan latar belakang di atas maka judul penelitian ini adalah: **“Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja**

## **Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya)”.**

### **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah penerapan TQM memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah sistem penghargaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk mengetahui pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Akademik**

Sebagai bahan acuan dalam bidang akuntansi manajemen, khususnya untuk meneliti lebih lanjut mengenai pengaruh sistem akuntansi manajemen dalam meningkatkan kinerja manajerial dengan menerapkan teknik TQM.

### **2. Manfaat Praktik**

Sebagai bahan acuan agar perusahaan dapat menerapkan teknik TQM secara lebih efektif dan meningkatkan sistem pengukuran kinerja serta sistem penghargaan dalam meningkatkan kinerja manajerial.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

### **Bab 1 : Pendahuluan**

Pada bab ini disajikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan tugas akhir skripsi yang berisi penjelasan singkat bab-bab tugas akhir skripsi.

### **Bab 2 : Tinjauan Pustaka**

Bab tinjauan pustaka berisi penelitian terdahulu yang terkait dengan topik, landasan teori yang relevan dengan perumusan masalah, pengembangan hipotesis dan rerangka berpikir

yang digunakan untuk mempermudah pemahaman terhadap penelitian ini.

**Bab 3 : Metode Penelitian**

Pada bab ini diuraikan tentang desain penelitian, identifikasi variabel dan definisi operasionalnya, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta teknik analisis data yang berisi alat uji statistik.

**Bab 4 : Analisis dan Pembahasan**

Bab ini menguraikan mengenai hasil dan analisis yang berisi objek penelitian yang dituju, deskripsi data, analisis data, serta pembahasan temuan penelitian.

**Bab 5 : Penutup**

Bab terakhir ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang berisi jawaban dari rumusan masalah, keterbatasan dari penelitian yang dilakukan, serta saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya.