

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dewasa ini banyak perusahaan mengalami kesulitan dalam menghadapi globalisasi yang semakin berkembang dengan cepat dan dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil. Keadaan ini mengharuskan perusahaan untuk dapat berpikir secara lebih kreatif dan inovatif dalam menghadapi persaingan tersebut. Tidak sedikit pula perusahaan asing yang terus bermunculan dengan memasukkan produk-produknya ke Indonesia dengan harga yang murah, desain yang lebih menarik, sehingga dapat menarik konsumen untuk membeli produk-produk tersebut. Oleh karena itu, untuk menghadapi persaingan tersebut, maka perusahaan-perusahaan di Indonesia harus mempunyai keunggulan daya saing bagi produk-produknya.

Persaingan menjadi kata kunci dalam menghadapi perekonomian dunia saat ini. Dalam persaingan global, agar perusahaan dapat berkembang dan bertahan hidup, perusahaan harus mampu menghasilkan produk barang dan jasa dengan kualitas yang lebih baik serta pelayanan yang memuaskan kepada para konsumen agar mampu bersaing dengan para kompetitor lain yang juga memiliki kualitas serta pelayanan yang terbaik pula untuk mempertahankan keunggulan bersaing mereka. Untuk mempertahankan eksistensinya, perusahaan harus mengetahui apa saja keunggulan kompetitif yang dimilikinya, mempertahankan keunggulan itu, dan meningkatkannya.

---

---

Pelanggan (*customer*) merupakan salah satu faktor utama dalam mempertahankan keunggulan daya saing perusahaan. Dengan meningkatnya kepekaan konsumen terhadap mutu produk disertai meningkatnya jumlah produk dan jasa yang berkualitas, maka daya saing dan daya tahan setiap usaha tidak lagi ditentukan oleh rendahnya biaya yang dikorbankan, tetapi juga ditentukan dengan nilai tambah produk melalui peningkatan kualitas dengan pelayanan yang terbaik. Kualitas produk yang dihasilkan perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan dan permintaan konsumen (Fitria:2005).

Perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan meningkatkan pelayanan untuk menghadapi kondisi perekonomian global seperti ini. Salah satu unsur penting dalam pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan adalah dengan adanya pengendalian mutu secara menyeluruh atau disebut juga dengan *Total Quality Management (TQM)*. *Total Quality Management (TQM)* adalah filosofi manajemen yang menekankan kebutuhan untuk memahami kebutuhan konsumen, melakukan tindakan yang tepat, melakukan perbaikan kualitas, serta menyadari bahwa peran anggota organisasi menjadi bagian penting dari struktur dan budaya perusahaan secara keseluruhan.

*Total Quality Management (TQM)* membantu perusahaan untuk dapat terus bersaing dengan para kompetitor karena TQM memiliki konsep dasar yaitu perbaikan secara berkala atau berkesinambungan. *Total Quality Management (TQM)* memiliki beberapa unsur pokok, 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, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

---

---

TQM yang terkendali dengan baik dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan, memberikan suatu nilai terhadap suatu produk sehingga perusahaan dapat memenuhi kepuasan pelanggan dan dapat memenangkan persaingan dengan para kompetitor lainnya.

Dalam mendukung penerapan TQM, perusahaan juga harus memberikan perhatian yang cukup terhadap sistem pengukuran kinerja yang meliputi pengembangan produk dan efisiensi biaya perusahaan secara keseluruhan. Sistem pengukuran kinerja ini berperan dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan perusahaan. Biaya yang efisien dan pengembangan produk juga harus diperhatikan secara lebih rinci dalam pelaksanaannya dalam mendukung usaha perusahaan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Perusahaan harus mampu menjalankan kegiatan operasionalnya dengan seefisien dan seefektif mungkin.

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa implementasi *Total Quality Management* (TQM) secara efektif memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap perkembangan kinerja perusahaan secara keseluruhan, terutama pada kinerja keuangan. Dalam hal ini, TQM memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap sistem pengukuran kinerja, pengembangan produk, dan efisiensi biaya dalam operasi perusahaan secara keseluruhan.

Menyadari pentingnya *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan dalam meningkatkan efisiensi biaya serta pengembangan produk, penulis tertarik untuk melakukan penelitian secara lebih mendalam mengenai hubungan *Total Quality Management* (TQM) pada sistem pengukuran kinerja operasi perusahaan. Berdasarkan gambaran tersebut, maka

---

---

penulis tertarik untuk meneliti mengenai “PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* PADA SISTEM PENGUKURAN KINERJA TERHADAP PENGEMBANGAN PRODUK DAN EFISIENSI BIAYA” (Studi Kasus Pada PT BINTANG ALAM SEMESTA).

### **1.2 Identifikasi Masalah**

*Total Quality Management* (TQM) memiliki peran yang penting untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan guna menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka penulis telah mengidentifikasi masalah yang akan diteliti, yaitu:

- a. Seberapa besar pengaruh TQM dalam mengukur kinerja, meningkatkan efisiensi biaya, dan melakukan pengembangan produk dalam operasi perusahaan?
- b. Bagaimana cara untuk mendapatkan keunggulan kompetitif pada perusahaan dari penerapan TQM?
- c. Apakah TQM perusahaan memiliki kekurangan dalam penerapannya dan apa saja risiko yang dapat ditimbulkan jika penerapan TQM tersebut mengalami kegagalan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian atas pengaruh *Total Quality Management* (TQM) pada sistem pengukuran kinerja terhadap pengembangan produk dan efisiensi biaya perusahaan adalah sebagai berikut:

- 
- 
- a. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh TQM dalam mengukur kinerja, meningkatkan efisiensi biaya, dan melakukan pengembangan produk dalam operasi perusahaan.
  - b. Untuk mengetahui pentingnya peranan TQM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.
  - c. Untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan dalam praktek TQM.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian atas pengaruh TQM pada sistem pengukuran kinerja terhadap pengembangan produk dan efisiensi biaya diharapkan dapat berguna:

1) Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menilai pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap proses kinerja perusahaan, terutama dalam hal pengembangan produk dan meningkatkan efisiensi biaya perusahaan sehingga dapat memberi masukan dan koreksi dalam melakukan perbaikan dan peningkatan atas kinerja operasi perusahaan di masa yang akan datang.

2) Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi gambaran yang lebih jelas serta pengetahuan yang lebih mendalam mengenai peranan TQM pada kinerja perusahaan, terutama dalam hal pengembangan produk dan efisiensi biaya. Penelitian ini juga dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha.

---

---

3) Bagi pembaca dan pihak-pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan menambah wawasan, terutama mengenai peranan TQM pada sistem pengukuran kerja terhadap pengembangan produk dan efisiensi biaya, serta dapat dijadikan bahan kepustakaan, bahan referensi, atau bahan penelitian lebih lanjut.

### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Persaingan dunia usaha semakin ketat di era globalisasi saat ini. Perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan daya saing agar dapat mempertahankan eksistensinya. Agar perusahaan dapat berkembang dan bertahan hidup, perusahaan harus mampu menghasilkan produk barang dan jasa dengan kualitas yang baik, pelayanan yang memuaskan, keterlibatan secara penuh dari para pekerja perusahaan, serta pengambilan keputusan yang tepat terhadap kinerja operasi perusahaan secara keseluruhan.

Semakin berkembangnya persaingan dengan para kompetitor yang semakin bertambah akan membuat perusahaan semakin sulit untuk memikirkan cara bagaimana mereka harus mempertahankan keunggulan daya saing mereka. Hal ini mendorong perusahaan untuk dapat berpikir lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan kualitas produk mereka. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan perhatian yang penuh pada kualitas. Perhatian yang penuh pada kualitas akan memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Namun demikian, dalam situasi pasar yang semakin kompetitif dan penuh dengan ketidakpastian, perusahaan dihadapkan kini pada berbagai tantangan baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri. Bidang usaha otomotif khususnya di

---

---

Indonesia juga merasakan dampak globalisasi tersebut, masuknya produk-produk otomotif dari luar negeri ke pasar dalam negeri tidak akan terhindarkan lagi. Hal ini akan mengakibatkan produk otomotif yang tersedia bagi konsumen lebih banyak dan beragam sehingga akan memperketat persaingan (Rina:2000). Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan yang baik sehingga perusahaan dapat meningkatkan kualitas produknya, salah satunya yaitu melalui penerapan *Total Quality Management* (TQM).

Menurut Fandy Tjiptono (2003:4), *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Sedangkan, menurut Soewarso Hardjosoedarmo (2004:1), *Total Quality Management* (TQM) adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang.

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan (Fandy Tjiptono, 2003:10). TQM yang berfokus pada perbaikan kualitas secara berkesinambungan akan mendorong perusahaan dalam memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan produk yang bebas dari kerusakan. Perbaikan posisi dalam persaingan dapat meningkatkan penjualan, pangsa pasar, dan akhirnya meningkatkan laba. Sedangkan, peningkatan produk yang bebas dari kerusakan dapat menurunkan biaya operasi dan akhirnya meningkatkan laba (Dwi dan Wiwik:2008).

---

---

Penerapan TQM dapat memberikan beberapa manfaat utama, yaitu dengan perbaikan kualitas secara berkesinambungan, perusahaan akan dapat memperbaiki posisi persaingan. Dengan posisi yang lebih baik, hal tersebut akan meningkatkan pangsa pasar dan menjamin harga yang lebih tinggi. Hal ini akan memberikan penghasilan lebih tinggi dan secara otomatis laba yang diperoleh akan lebih meningkat. Upaya perbaikan kualitas akan menghasilkan peningkatan output yang bebas dari kerusakan atau mengurangi produk yang cacat. Berkurangnya produk yang cacat berarti berkurang pula biaya operasi yang dikeluarkan perusahaan sehingga akan diperoleh laba yang semakin besar (www.google.com).

Selain penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam kinerja operasi perusahaan, perusahaan juga perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Salah satu sistem akuntansi manajemen yang digunakan adalah sistem pengukuran kinerja (I Made dan Rani:2003).

Anthony *et al.* (1995:300) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai berikut:

*“Performance measurement is measure the performance of each activity in the process (value chain) from the perspective of customer requirement while assuring that the overall performance of activities meets the requirements of organization’s other stakeholders”.*

Dalam melakukan pengukuran kinerja, Horngren *et al.* (1996:300) menyebutkan beberapa syarat bagi ukuran kinerja yang baik, yaitu berkaitan dengan tujuan organisasi; seimbang antara jangka panjang dan jangka pendek; mencerminkan aktivitas kunci manajemen; memberi efek pada tindakan karyawan;

---

---

mudah dipahami oleh karyawan; digunakan sebagai dasar evaluasi kinerja dan penentuan balas jasa; rasional, objektif, dan dapat diukur; dan digunakan secara konsisten dan teratur. Sistem pengukuran kinerja ini dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut (I Made dan Rani:2003).

Dalam menerapkan sistem pengukuran kinerja yang baik, perusahaan juga harus memberikan perhatian penuh pada produk dan biaya yang akan dihasilkan. Pengembangan produk merupakan salah satu cara untuk mendorong perusahaan dalam mempertahankan keunggulan daya saing mereka. Untuk melakukan pengembangan produk, perusahaan juga harus meminimalisasi biaya yang akan terjadi di masa sekarang maupun di masa yang akan datang. Oleh karena itu, pengembangan produk dan efisiensi biaya merupakan bagian yang sangat penting dalam mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Menurut Karl T. Ulrich (2001:2) pengembangan produk merupakan serangkaian aktivitas yang dimulai dari analisis persepsi dan peluang pasar, kemudian diakhiri dengan tahap produksi, penjualan, dan pengiriman produk.

Sedangkan, menurut Mardiasmo (2002:132) efisiensi adalah output tertentu yang merupakan hasil proses produksi atau hasil kerja tertentu yang dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*). Dengan melakukan efisiensi biaya, perusahaan dapat mengurangi risiko biaya dan mendorong perusahaan untuk menghasilkan kualitas produk yang lebih baik.

---

---

### 1.6 Metodologi Penelitian

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode pengumpulan data primer yaitu observasi dan wawancara. Observasi adalah proses pencatatan pola perilaku subjek (orang), objek (benda), atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pernyataan atau komunikasi dengan individu yang diteliti. Pengumpulan data ini tidak terdistorsi, lebih akurat, dan bebas dari respon bias (Indriantoro dan Supomo, 2002:157). Metode observasi yang digunakan adalah observasi langsung. Observasi langsung memungkinkan bagi peneliti untuk mengumpulkan data mengenai perilaku dan kejadian secara detail. Penelitian dalam observasi langsung tidak berusaha untuk memanipulasi kejadian yang diamati (Indriantoro dan Supomo, 2002:158).

Sedangkan, wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden. Metode wawancara yang digunakan adalah wawancara personal (*personal interview*) dan wawancara telepon (*telephone interview*). Wawancara personal merupakan wawancara dengan melakukan tatap muka langsung dengan responden. Dalam melakukan wawancara personal, responden yang dipilih harus mempunyai informasi yang diinginkan dan harus mau bekerja sama dengan baik sehingga mau memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pewawancara. Sedangkan, wawancara telepon yaitu wawancara yang dilakukan lewat telepon. Wawancara lewat telepon dilakukan saat respondennya cukup banyak dan menyebar, dan tidak dapat didatangi satu per satu (Jogiyanto, 2004:93-96).

Metode pengumpulan data yang kedua adalah metode pengumpulan data sekunder yaitu tinjauan pustaka. Data sekunder merupakan data pendukung data primer. Data ini diperoleh melalui literatur-literatur yang dimaksudkan untuk

---

---

memperoleh landasan teori dan sebagai pegangan dalam membuat kuesioner (Indriatoro dan Supomo, 2002:160).

### **1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian diadakan di PT.BINTANG ALAM SEMESTA yang terletak di Jl. Banyakan I Ds. Sitimulyo, Yogyakarta. Waktu penelitian diadakan sampai dengan bulan Desember.