

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Dewasa ini perekonomian di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat, hal ini dibuktikan dengan banyaknya perusahaan kecil maupun besar yang mampu bersaing ketat dan kompetitif di era globalisasi saat ini. Dalam sektor inilah perekonomian Indonesia nantinya akan memegang peranan yang strategis dalam menggerakkan usaha bisnis dan menciptakan landasan yang kokoh bagi tahapan pembangunan nasional. Disisi lain hal ini dapat memberikan dampak yang cukup besar terhadap seluruh entitas usaha yang terlibat didalamnya, dan mampu mempertahankan eksistensinya di dunia usaha yang semakin mengglobalisasi.

Sejalan dengan perkembangan bisnis di Indonesia beberapa permasalahan telah terjadi, pemerintah telah melakukan kebijakan atas kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) bersubsidi yang terjadi pada tanggal 22 Juni 2013. Dampak dari kenaikan BBM tersebut menyebabkan inflasi meningkat sebesar 0,34 persen (www.tempo.co 27 Jan 2014) dan berpengaruh besar terhadap biaya produksi yang mengakibatkan harga barang dan jasa ikut meningkat. Dari fenomena tersebut, para pelaku bisnis di Indonesia diupayakan untuk bersaing secara ketat dan kompetitif dengan mengutamakan keunggulan dari mutu yang tinggi dan menekan biaya yang rendah. Pada akhirnya pengukuran sistem kinerja menjadi suatu alasan bagi pihak manajemen untuk memilih serangkaian ukuran-ukuran yang menunjukkan strategi bisnis.

Di dalam organisasi modern pengukuran kinerja menjadi suatu landasan bagi pihak manajemen dalam memprediksikan rencana apa yang akan dilakukan perusahaan untuk masa yang akan datang. Penelitian yang dilakukan oleh Horngren dan Foster yang dikutip Mintje (2013) menyebutkan bahwa sistem pengukuran kinerja dalam suatu perusahaan harus dapat bermanfaat bagi para pemakainya dalam pengambilan keputusan yang akan berdampak pada kinerja manajerial, semakin tinggi respon umpan balik yang dilakukan perusahaan akan semakin baik pula kinerja suatu perusahaan tersebut. Oleh karena itu, pengukuran kinerja akan memberikan tujuan bagi setiap karyawan untuk melaksanakan tugasnya dan memberikan standar kerja bagi karyawan dalam menghasilkan produk atau jasa yang ditawarkan.

Apabila sistem pengukuran kinerja dapat terlaksana dengan optimal maka perusahaan diupayakan mampu memotivasi setiap karyawan dengan memberikan suatu penghargaan yang sesuai dengan kinerja yang dilakukan. Hal ini serupa dengan (Mulyadi 1993:421) yang menyatakan bahwa jika seorang 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. Sebaliknya, jika terdapat kemungkinan yang rendah suatu kinerja memperoleh penghargaan, motivasi orang untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan rendah pula. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa pengukuran kinerja akan menjadi basis bagi manajer dalam memberikan keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan karyawan, dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya.

Alat bantu yang digunakan manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsinya tersebut adalah just in time dan *Total Quality Management* (TQM). Disisi lain TQM memiliki keunggulan dari just in time karena TQM bisa diimplementasikan pada perusahaan jasa, sedangkan just in time hanya pada perusahaan manufaktur. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan menurut Tjiptono dan Diana (2001:10), dapat memberikan manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sim dan killough dalam Mintje (2013) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktik TQM digunakan bersamaan dengan program kinerja yang dipakai sebagai dasar dalam pemberian *insentif* atau *performance contingent incentive plants*. Hal ini dapat menjelaskan bahwa dengan penerapan TQM selain dapat meningkatkan daya saing dalam peningkatan laba, TQM juga dapat menciptakan motivasi kinerja karyawan terhadap kualitas yang dihasilkan.

Didalam buku Tjiptono dan Diana (2001:4) Ishikawa berpendapat bahwa *Total Quality Management (TQM)* diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Definsi lain yang diungkapkan oleh (Santosa, 1992:33) dalam Tjiptono dan Diana yang mengatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Dari pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa TQM merupakan suatu teknik atau metoda yang dilakukan manajemen dalam mengetahui sejauh mana kualitas produk atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen, sehingga penerapan sistem ini menjadi tolak ukur dalam memenuhi kepuasan pelanggan.

Aida Ainul Mardiyah dan Listianingsih (2005) berpendapat bahwa kinerja perusahaan menurun disebabkan oleh ketergantungan terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan dalam menentukan sasaran-sasaran yang tepat, pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan. Efektifitas penerapan TQM memerlukan perubahan mendasar infrastruktur organisasional, meliputi: sistem alokasi wewenang pembuatan keputusan, sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*, dan hukuman. Hal tersebut menyimpulkan bahwa penerapan TQM akan berjalan efektif apabila faktor-faktor perubahan mendasar dalam infrastruktur organisasional berjalan dengan baik, disamping itu penerapan TQM juga akan membantu pihak manajemen untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan.

Ada beberapa penelitian terdahulu dan sebelumnya, yang akan menjadi pendukung penelitian ini. Seperti Narsa dan yuniawati (2003) yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa interaksi TQM, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan memberikan pengaruh yang signifikan serta menunjukkan arah positif, sedangkan untuk interaksi TQM dengan sistem penghargaan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Mardiyah dan Listianingsih (2005) menyebutkan bahwa interaksi TQM dan sistem pengukuran kerja terhadap kinerja manajerial memberikan hasil pengaruh yang menunjukkan arah negatif. Selanjutnya, didalam hipotesis kedua juga membuktikan bahwa interaksi TQM dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial memberikan pengaruh yang menunjukkan arah negatif. Kedua hipotesis tersebut mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan Ittner dan Larcker, 1995 (dikutip Mardiyah dan Listianingsih, 2005) yang hasilnya tidak menemukan bukti bahwa penerapan TQM dapat mencapai

kinerja yang tinggi. Sedangkan dalam hipotesis ketiga membuktikan bahwa interaksi TQM dan *profit center* terhadap kinerja manajerial tidak memiliki pengaruh, sehingga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kaliel (2000) dan Shih (2001) yang menyatakan bahwa *profitcenter* dalam suatu perusahaan dapat digunakan untuk memotivasi kinerja manajerial pada perbaikan kualitas produk dan pelayanan pelanggan (dikutip Mardiyah dan Listianingsih, 2005).

Penelitian TQM telah banyak dilakukan namun hasil yang didapat berbeda-beda, hal ini dapat juga dipengaruhi oleh banyak faktor yang menjadi hal menarik bagi setiap peneliti. TQM juga merupakan metode yang sering digunakan manajemen dalam upaya meningkatkan kinerja, sehingga penulis mencoba melakukan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Pramono dan mencoba menggeneralisasikan dengan perusahaan yang berbeda. Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengambil judul “PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KEEFEKTIFAN PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*”.

1.2. Identifikasi masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas maka masalah yang akan diidentifikasi adalah sebagai berikut:

Apakah sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap keefektifan penerapan *Total Quality Manajemen*.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Sesuai dengan uraian diatas maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah:

Mengetahui keefektifan penerapan Total Quality Manajemen yang dipengaruhi oleh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini berguna bagi pihak-pihak yang terkait, diantaranya:

1. Penulis
 - a. Memberikan pengetahuan yang mendalam mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan penerapan total quality management dalam perusahaan, sehingga penulis memiliki wawasan yang luas dalam melakukan penelitian yang lebih lanjut.
 - b. Untuk mengaplikasikan teori yang sudah dipelajari dengan realisasinya.
2. Perusahaan
 - a. Memberikan informasi yang berguna bagi perusahaan untuk menyelesaikan berbagai permasalahan-permasalahan yang sedang marak terjadi.
 - b. Untuk memberi masukan bagi pihak-pihak manajemen dalam melakukan pemilihan keputusan bisnis.
3. Pembaca

Sebagai tambahan informasi dan menjadikan pembanding dalam penelitian selanjutnya.