

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis dalam era globalisasi sekarang ini menuntut manajemen perusahaan agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya. Para manajer merasa ditantang untuk menghadapi perkembangan perdagangan dunia yang kian dinamis. Beberapa tantangan tersebut muncul dari perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi, dan perubahan sosial ekonomi. Untuk dapat bertahan, perusahaan harus dapat meningkatkan kualitas produknya menjadi lebih baik, karena produk yang bermutu akan menjamin sebuah daya saing tinggi sehingga memberi peluang bisnis yang sangat besar bagi perusahaan. Dalam mewujudkan hal tersebut, manajer harus bekerja sama secara optimal dan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki serta mencapai tujuan perusahaan dengan memperoleh profit semaksimal mungkin.

Sistem yang dianggap sangat cocok sebagai alat bantu manajemen untuk tetap dapat bertahan adalah manajemen mutu atau *Total Quality Management* (TQM), dengan konsep perbaikan berkesinambungan melalui proses manajemen. TQM merupakan suatu pendekatan dalam mengangkat kualitas sebagai strategi usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan atas jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungannya dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. TQM merupakan inovasi teknologi perusahaan yang dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas baik tenaga kerja maupun kapital (Wruck dan Michael, 1997).

TQM diperkenalkan oleh Frederick Taylor pada tahun 1920 mengenai adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Kemudian pada tahun 1931, Walter A. Shewhart memperkenalkan metode statistik yang dikenal dengan *statistical quality control*. Tokoh yang dikenal luas dalam penyebaran TQM adalah William Edwards Deming. Beliau memperkenalkan konsep TQM ke Jepang sekitar tahun 1950-an. Pada waktu itu semua produk yang berasal dari Jepang dianggap tidak bermutu dan tidak laku di pasar internasional. Namun Jepang mampu mengubah pandangan dunia dengan kerja keras dan penerapannya akan konsep TQM, bahkan menjadi contoh negara yang dikenal sebagai industri berteknologi tinggi yang memiliki produk berkualitas serta dapat memberikan kepuasan yang tinggi bagi konsumennya. Sementara perusahaan-perusahaan Amerika dan Eropa hanya berpusat pada biaya, negara Jepang secara bertahap dan terus-menerus berusaha menciptakan infrastruktur sebagai dasar bisnisnya, yaitu aspek manusia, proses, dan fasilitas. Oleh karena itu, pada pertengahan tahun 1970-an kualitas barang-barang manufaktur Jepang, seperti mobil dan produk elektronik, mampu melampaui kualitas produk pesaing dari barat, sehingga ekspor Jepang mengalami peningkatan sementara ekspor negara-negara barat mengalami penurunan. TQM pertama kali diperkenalkan di Indonesia pada tahun 1980-an dan cukup populer di kalangan sektor swasta khususnya pada program ISO9000. ISO9000 adalah alat pemasaran dengan logo registrasi yang diakui sebagai standar mutu internasional. Banyak lembaga terkemuka dan lembaga milik negara mengadopsi TQM sebagai bagian dari strategi kompetitif baik pada tingkat nasional maupun internasional ([www.situsilmiah.blogspot.com](http://www.situsilmiah.blogspot.com).10/04/2012).

Salah satu perusahaan terkenal di Jepang yang mengembangkan TQM untuk perbaikan kualitas produknya secara terus-menerus adalah Toyota. Perusahaan yang awalnya bergerak dalam produksi truk itu mencoba untuk memproduksi mobil penumpang. Toyota membuat usaha untuk memperbaiki metode mereka pada tingkat dasar. Awalnya Toyota menerapkan sistem yang dipelajari dari Amerika, yaitu dengan memproduksi mesin tanpa memperkirakan kerusakan dan penyebabnya selama mesin dipakai. Mesin yang rusak akan diperbaiki lagi, hal ini menyebabkan pemborosan terhadap waktu dan biaya. Toyota pun mencoba menggantikan sistem tersebut dengan mempekerjakan masing-masing karyawan mereka untuk mempelajari mesin lebih dalam, mulai dari menganalisa pengoperasiannya sampai mempelajari riwayat pemeliharaan mesin dan mendokumentasikannya. Kini Toyota berhasil memunculkan banyak ahli mesin mobil. Hal tersebut meningkatkan kualitas mesin mobil produksi Toyota menjadi lebih efisien dan produktif karena meningkatnya kinerja karyawan dalam variasi mesin mobil serta berkurangnya produk cacat ([www.scm.aurino.com](http://www.scm.aurino.com).28/07/2013).

Industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) adalah salah satu komoditi andalan industri manufaktur dan sebagai penggerak utama pembangunan nasional. Kontribusi TPT cukup signifikan dalam memperoleh devisa ekspor, penyerapan tenaga kerja dan pemenuhan kebutuhan sandang dalam negeri. Menurut Kementerian Perindustrian (Kemenperin), TPT terus memberikan surplus pada neraca perdagangan dan memiliki peranan strategis dalam proses industrialisasi, karena produk yang dihasilkan mulai dari bahan baku sampai dengan barang konsumsi/barang jadi mempunyai keterkaitan baik antar industri maupun sektor

ekonomi lainnya. Sebagai salah satu TPT di Indonesia, PT Sansan Saudaratex Jaya mendukung adanya pelaksanaan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja. Pada tanggal 19 Januari 2015, PT Sansan Saudaratex Jaya, PT Pan Brothers dan PT Purnama Asih Sur telah menandatangani *Memorandum of Understanding* (MoU) pada acara Peresmian Pembukaan Pelatihan SDM Industri Garmen dengan sistem *Three in One* (3 in 1) di Balai Diklat Industri (BDI), Jakarta. Pelatihan dilaksanakan mulai tanggal 19 Januari sampai 7 Februari 2015 dan diikuti sebanyak 300 peserta dari berbagai Kabupaten/Kota. Kurikulum pelatihan tersebut meliputi pengenalan mesin jahit *high speed*, pengoperasian mesin garmen, membuat pola dasar, pengetahuan *quality control* dan K3, pelatihan menjahit, kewirausahaan, serta motivasi dan kepemimpinan. Pelatihan tersebut dilakukan tak lepas untuk mempersiapkan SDM Industri Garmen dalam menghadapi persaingan global. Menperin menegaskan bahwa untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, peningkatan daya saing harus diperhatikan sehingga industri tekstil Indonesia dapat terus meningkatkan eksistensi baik di pasar domestik maupun di pasar internasional. Selama tahun 2013, produk TPT memberikan kontribusi nilai ekspor sebesar USD 12,67 milyar atau meningkat 1,77% dari tahun sebelumnya. Total ekspor tersebut setara dengan 11,21% dari total ekspor non migas. Sementara itu, nilai investasi industri TPT sampai dengan triwulan III tahun 2014 sebesar Rp.4,6 triliun. Peluang pasar ekspor akan terus terbuka bagi industri TPT yang mampu menghasilkan produk dengan kualitas tinggi, desain yang *up to date*, dan kemampuan pasok (*lead time*) yang cepat. Prospek pertumbuhan industri TPT di masa mendatang akan semakin baik, karena permintaan pasar dalam negeri dan konsumsi dunia yang terus meningkat. Seiring

dengan peningkatan kinerja industri TPT, terjadi pula peningkatan kebutuhan tenaga kerja pada sektor industri TPT. Oleh karena itu, Kemenperin menyelenggarakan program Diploma 1 dan Dipoloma 2 di Surabaya dan Semarang. Di samping itu, Kemenperin juga menyambut baik program diklat operator mesin industri garmen berbasis *Three in One* serta mengapresiasi program-program pendidikan vokasi berbasis kompetensi untuk menyiapkan tenaga kerja ahli bidang industri TPT mulai dari tingkat Ahli Pertama (Diploma 1) sampai dengan tingkat Ahli (Diploma 4), baik yang telah berjalan maupun yang akan dikembangkan. Diharapkan semua program Kemenperin yang bekerjasama dengan industri TPT di Indonesia, mampu menyiapkan tenaga kerja industri yang terampil dan kompeten, karena kualitas produk yang baik tak lepas dari kualitas SDM-nya yang baik pula ([www.kemenperin.go.id.16/01/2015](http://www.kemenperin.go.id.16/01/2015)).

Kinerja yaitu merujuk kepada tingkat keberhasilan individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Tika (2006), menyatakan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan (Basri & Rivai, 2005). Kinerja manajerial menentukan seberapa efisien dan efektifnya keberhasilan kepemimpinan dengan adanya interaksi antara manajemen puncak, manajemen divisi, dan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Ada sepuluh karakteristik TQM yang dapat mempengaruhi kinerja manajer, yaitu: fokus pada pelanggan, memiliki obsesi terhadap kualitas,

menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, komitmen jangka panjang, membutuhkan kerja sama tim, memperbaiki sistem secara berkesinambungan, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kebebasan yang terkendali, memiliki kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Komitmen menunjukkan kondisi di mana karyawan berusaha sebaik mungkin demi kepentingan dan tujuan organisasinya sebagai wujud dari sebuah loyalitas terhadap organisasi. Menurut Mayer dan Allen (1991), komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut (Soegiarto, 2009). Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan di mana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasi adalah kuasa, langkah atau tindakan yang diambil oleh manajemen untuk menopang suatu pilihan tindakan tertentu dengan kesadaran dan kebersediaan diri. Sopiah (2008:157) mendefinisikan komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Menurut Amilin dan Dewi (2008:15) komitmen organisasi menjadi hal penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi apapun bentuk

organisasinya. Komitmen menunjukkan hasrat karyawan sebuah perusahaan untuk tetap mengabdikan diri bagi perusahaan.

Komitmen manajer terhadap penerapan TQM yaitu kemampuan serta kemauan manajer untuk melaksanakan tugas pokok dan mengarahkan, mempengaruhi serta mendorong bawahan menuju program pengendalian kualitas terpadu (Ferris, 1998). Menurut Choi dan Behling (1997) mengenai komitmen pimpinan puncak, bahwa tanggung jawab TQM dalam organisasi tergantung pada banyak pihak. Ferris (1998) juga mengemukakan bahwa komitmen manajer terhadap penerapan TQM akan berdampak terhadap keberhasilan TQM. Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen dalam organisasi adalah sebuah kepercayaan dan loyalitas dimana seseorang dapat bertahan dengan kesetiannya demi kepentingan organisasi sehingga membuat seseorang dapat bertahan untuk memelihara keanggotaannya dalam suatu organisasi.

Setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi harus mempunyai komitmen dalam bekerja, karena komitmen menciptakan keinginan yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan secara optimal dan keinginan untuk tetap bertahan di dalam organisasi. Pentingnya komitmen dapat memberikan kontribusi positif seperti catatan kehadiran yang baik, rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan, ketaatan pada kebijakan perusahaan dan mengurangi perputaran karyawan. Jika karyawan suatu perusahaan tidak memiliki komitmen, maka tujuan dari perusahaan tidak akan tercapai. Karena manajer mempunyai peran penting dalam upaya pencapaian tujuan, manajerlah yang mengarahkan bawahan, memberikan orientasi kepada karyawan baru dan lama,

menegakkan disiplin dan menjadi konselor untuk bawahan. Keberhasilan kepemimpinan itu ditunjukkan dengan adanya interaksi dari manajer puncak kepada bawahannya, di mana manajer menunjukkan contoh yang benar atas kedisiplinan dan komitmennya yang kuat pada organisasinya. Pemimpin yang berkomitmen kuat dianggap mempunyai motivasi yang tinggi dan mengerti akan tujuan organisasinya.

Penelitian sebelumnya oleh Pasaribu (2009) menyatakan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini berbeda dengan penelitian Pasaribu (2009), perbedaan dengan penelitian Pasaribu terletak pada tempat penelitian. Penelitian Pasaribu (2009) menjadikan BUMN manufaktur sebagai tempat penelitian, sedangkan peneliti mencoba meneliti pada sebuah perusahaan swasta yang berlokasi di kota Cimahi yang bergerak dibidang industri garmen dan tekstil. Perbedaan lainnya juga terletak pada variabel bebas.

PT Sansan Saudaratex Jaya adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang garmen dan tekstil. PT Sansan Saudaratex Jaya juga merupakan salah satu perusahaan yang menerapkan beberapa karakteristik TQM. Dengan demikian, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “**Analisis Penerapan Total Quality Management dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT Sansan Saudaratex Jaya di Kota Cimahi**”. Hasil analisis yang diperoleh dapat membantu perusahaan sebagai bahan pertimbangan serta pembelajaran mengenai apa yang harus diperbaiki atau ditingkatkan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang:

1. Bagaimana pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial?

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan manfaat kepada semua pihak, diantaranya:

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menambahkan informasi dan pengetahuan serta dapat dijadikan wawasan dan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu akuntansi manajemen yang berkaitan dengan kinerja manajerial.

2. Bagi Operasional

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori yang berkaitan dengan akuntansi manajemen dan memberi masukan dalam melakukan penerapan TQM dan komitmen manajer yang dapat meningkatkan kinerja manajerial untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 3. Bagi Pihak Lain dan Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan berguna bagi pihak-pihak lain yang bersangkutan dan penelitian selanjutnya sebagai masukan atau sumber referensi yang bermanfaat untuk mengetahui tentang pengaruh penerapan TQM dan komitmen manajer terhadap kinerja manajerial.

