

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini persaingan dunia usaha semakin gencar terjadi, pada masa kini para pelanggan atau kita sebut saja konsumen sudah berkembang bukan saja menjadi konsumen yang bersikap ikut-ikutan. Tetapi fenomena yang terjadi pada masa kini adalah konsumen sudah menjadi semakin kritis dan terdidik, sehingga mereka dapat menentukan barang atau jasa yang akan dikonsumsi dengan sangat selektif.

Ragam jenis produk yang beredar di pasar relatif memiliki ragam jenis dan kualitas yang sama. Tingkat persaingan yang semakin tajam pada saat ini ditambah dengan perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi, serta perubahan sosial ekonomi memunculkan tantangan-tantangan dan peluang dalam bisnis. Perusahaan harus dapat memanfaatkan kemampuan yang dimiliki agar dapat memenangkan persaingan dan memperoleh *profit* semaksimal mungkin yang merupakan salah satu tujuan didirikannya perusahaan.

Menurut Porter (1980: *free press*), pelaku bisnis dituntut untuk berlomba-lomba melakukan strategi kompetisi dengan fokus pada penciptaan sesuatu yang berbeda untuk melayani konsumen dengan perpaduan yang unik. Porter (1999: *free press*) juga mengatakan

bahwa inti strategi suatu organisasi adalah “*coping with competition*”. Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri sedekat mungkin dengan kompetisi pasar yang sedang dihadapinya. Perusahaan harus mempunyai kinerja yang baik agar menjadi lebih unggul dalam bersaing dari kompetitoranya.

Literatur strategi manufaktur menunjukkan bahwa kualitas produk sebagai salah satu prioritas bersaing utama untuk memperoleh manfaat bersaing adalah sesuatu yang dapat didukung (Hill, 1997:257-264). Young dan Selto (1991:320-351) menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat merespon kompetisi global dengan mengadopsi strategi yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu produk yang berkualitas tinggi, serta membuat kualitas produk sebagai sasaran utama dari unit manufaktur mereka. Yang pada akhirnya tujuan dari hal-hal di atas yaitu adalah bagaimana sebuah tujuan yang berkualitas dapat menghasilkan sebuah produk yang berkualitas pula. Sehingga pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja kualitas.

Tingkat persaingan yang semakin tajam pada saat ini ditambah dengan perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi, serta perubahan sosial ekonomi memunculkan tantangan-tantangan dan peluang dalam bisnis. Perusahaan harus dapat memanfaatkan kemampuan yang dimiliki agar dapat memenangkan persaingan dan memperoleh *profit* semaksimal mungkin yang merupakan salah satu tujuan didirikannya perusahaan (Jumaili dan Gudono, 2006:2).

Sehingga pentinglah bahwa kita kembali dapat melihat dan mengamati dengan seksama kinerja kualitas dari sebuah perusahaan yang nantinya akan juga tercermin dalam produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Yang pada akhirnya akan terjadi keselarasan dan pertemuan antara kebutuhan konsumen dan tujuan perusahaan.

*Quality goal* dalam sebuah perusahaan merupakan hal sangat penting dan akan sangat berdampak bagi kepuasan pelanggan yang akan memberi *feedback* yang positif ketika *Quality Goal* dalam sebuah perusahaan telah terakomodir kepada pelanggan (Jumaili dan Gudono, 2006: 5). Berlatar belakang uraian di atas maka peneliti mencoba untuk menganalisis dan mengidentifikasi *Quality Goal* dan kinerja kualitas pada perusahaan manufaktur dalam memberikan produknya. Berdasarkan berbagai fenomena yang diuraikan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai :  
**“HUBUNGAN KOMPONEN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN (QUALITY GOAL) TERHADAP KINERJA KUALITAS PADA SPEED POWER RACING ”.**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Quality Goal* pada PT X sudah memadai?
2. Apakah *Quality Goal* pada PT X sudah memadai dalam memberikan kinerja kualitas dalam perusahaan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah-masalah yang telah dipaparkan di atas. Maka maksud dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data sebagai bahan dalam melakukan penelitian mengenai hubungan *Quality Goal* dengan kinerja kualitas. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui *Quality Goal* dalam sebuah perusahaan manufaktur yang telah memadai.
2. Untuk mengetahui *Quality Goal* dalam sebuah perusahaan manufaktur yang telah memadai dalam meningkatkan kinerja kualitas perusahaan.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Dari penelitian yang dilakukan penulis, maka penulis berharap bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat :

1. Bagi penulis

Untuk dapat mengetahui dan menilai teori-teori yang didapat dari perkuliahan dengan praktik mengenai *Quality Goal* di lingkungan usaha manufaktur. Penelitian ini juga dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk menempuh ujian sidang sarjana ekonomi jurusan akuntansi di Universitas Kristen Maranatha.

2. Bagi perusahaan

Untuk memberikan sumbangan pemikiran mengenai fungsi *Quality Goal* untuk meningkatkan kepuasan pelanggan pada perusahaan. Selain itu perusahaan diharapkan memperoleh masukan berupa saran-saran untuk melakukan perbaikan terhadap identifikasi kelemahan-kelemahan yang terjadi saat ini.

3. Bagi pembaca

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan untuk menambah wawasan dan pengetahuan pembaca dalam *Quality Goal* untuk meningkatkan kinerja kualitas dan semoga penelitian ini dapat dijadikan bahan untuk penelitian lebih lanjut.

### **I.5 Rerangka Pemikiran**

Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2004:59-61). Meskipun sistematis, proses pengendalian manajemen tidak bersifat mekanis. Proses ini meliputi interaksi antara individu, yang tidak dapat digambarkan dengan cara mekanis. Para manajer memiliki tujuan pribadi dan juga tujuan organisasi. Masalah pengendalian utama adalah bagaimana mempengaruhi manajer untuk bertindak demi pencapaian tujuan pribadi mereka dengan sedemikian rupa sekaligus juga membantu pencapaian tujuan organisasi sehingga tujuan anggota organisasi konsisten dengan tujuan organisasi demi tercapainya keselarasan tujuan (*goal congruence*) (Anthony dan Govindarajan, 2004:64).

Sebuah sistem pengendalian yang memadai, setidaknya akan mampu memotivasi para individu yang terkait untuk tidak mempertentangkan upaya pribadi dengan kepentingan-kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Sehingga dalam melakukan evaluasi terhadap praktik-praktik pengendalian manajemen ada dua pertanyaan yang harus dijawab:

1. Tindakan-tindakan apa yang akan dilakukan oleh individu-individu terkait dalam mengedepankan kepentingan-kepentingan mereka masing-masing?

2. Apakah tindakan-tindakan tersebut bermanfaat bagi organisasi perusahaan?

Baik sistem formal maupun proses informal memberikan pengaruhnya pada perilaku manusia dalam organisasi perusahaan (Anthony dan Govindarajan, 2004:60). Yang akan juga berpengaruh juga pada tingkat pencapaian dalam memadukan tujuan. Adapun faktor-faktor yang terkait dalam sistem informal yaitu:

1. Faktor-faktor eksternal adalah norma-norma tentang perilaku yang diharapkan di dalam masyarakat, di mana organisasi perusahaan menjadi bagian daripadanya. Norma ini mencakup sikap, etos kerja, loyalitas pegawai, keuletan, semangat, kebanggaan. Dan diantaranya adalah bersifat lokal karena sangat khas dengan kota atau wilayah tertentu.
2. Faktor- faktor internal diantaranya adalah:
  - a. Budaya: keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma-norma perilaku, serta asumsi-asumsi yang secara diam-diam dianut dan yang secara terbuka dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi perusahaan.
  - b. Gaya Manajemen: faktor internal yang memiliki dampak yang paling kuat terhadap pengendalian manajemen adalah gaya manajemen. Biasanya sikap bawahan merefleksikan apa yang mereka anggap sebagai sikap atasan mereka, dan sikap para atasan itu pada akhirnya berpijak pada apa yang menjadi sikap CEO.

- c. Organisasi Informal: hubungan-hubungan salah satu bagian dengan bagian lainnya terjalin baik dan harmonis sehingga tercapainya sebuah tujuan.
- d. Persepsi dan Komunikasi: dalam upaya untuk meraih tujuan-tujuan organisasi, para manajer operasi harus tahu apa yang menjadi tujuan dan tindakan-tindakan apa yang harus diambil untuk mencapainya. Dan semua pihak harus mengerti dan terkomunikasikan dengan baik tentang maksud dan tujuan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2004:60-64).

Faktor-faktor formal diantaranya adalah:

- a. Aturan-aturan: sebagai seperangkat tulisan yang memuat semua jenis instruksi dan pengendalian. Contoh: instruksi-instruksi jabatan, pembagian kerja, prosedur standar operasi, dll
- b. Pengendalian Fisik: penjaga keamanan, gudang-gudang yang terkunci, *passwords* komputer, dll
- c. Manual-manual: aturan-aturan kerja yang terperinci.
- d. Pengamanan sistem: pengamanan dirancang ke dalam sistem pemrosesan informasi untuk menjamin agar informasi yang mengalir melalui sistem itu akan bersifat akurat dan untuk mencegah kecurangan.

- e. Sistem pengendalian tugas yang dikendalikan lewat peraturan-peraturan (Anthony dan Govindarajan, 2004:64-66).

Berdasarkan uraian latar belakang dan ketertarikan atas permasalahan tersebut, arti kualitas dapat berbeda-beda tergantung konteks dan pihak yang menggunakan. Dari berbagai definisi yang dikutip oleh Qomari (1996) dalam Nurbiyati (2000, *Analisis TQM pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. Tesis S2. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta) menunjukkan bahwa kualitas mempunyai arti yang luas, tidak hanya dari sudut pandang pelanggan ataupun perusahaan tetapi dapat ditinjau berdasarkan perbandingan produk, nilai dan tingkat kepentingannya. Walaupun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi yang ada terdapat beberapa persamaan, yaitu adanya unsur-unsur:

1. Kualitas yang dimaksud untuk memenuhi dan melebihi harapan pelanggan,
2. Kualitas meliputi produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan,
3. Kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang selalu berubah.

Keunggulan organisasi yang sudah menerapkan manajemen kualitas adalah dapat melakukan pengembangan konsep kualitas dengan pendekatan totalitas. Dalam konsep *total quality management* (TQM), pelanggan bukan saja pembeli tetapi diartikan sebagai proses berikutnya yaitu pihak yang menentukan persyaratan

dan mendambakan kepuasan. TQM juga menekankan pada aspek operasional dan perilaku sosial pada perbaikan kualitas sebagai tambahan untuk penelitian yang sudah ada pada sistem manajemen kualitas. Secara ringkas dalam TQM terkandung tiga program pokok yang saling terkait yaitu: (1) fokus pada pelanggan, (2) keterlibatan semua karyawan, (3) pengembangan sistem dan perbaikan terus menerus (Subagyo, 1998:195-200).

Sistem pengukuran kualitas tradisional membagi program yang dihubungkan dengan kualitas dalam empat kategori, yaitu: (1) program pencegahan seperti pemeliharaan peralatan dan desain rancang-bangun untuk mencegah produksi dari produk yang cacat; (2) menilai program penilaian meliputi pemeriksaan informal, pengujian, audit kualitas, dengan mengarahkan pada tingkatan kualitas pemeliharaan; (3) kegagalan internal seperti *produk sisa* dan yang muncul dari deteksi masalah kualitas; (4) kegagalan eksternal seperti jaminan keabsahan, penggantian, dan pelayanan pelanggan yang muncul dari kualitas yang gagal di tangan pelanggan (Subagyo, 1998:205-206).

Kualitas harus diperbaiki setiap waktu karena produk yang dianggap berkualitas pada saat ini mungkin akan dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang. Sehingga dapat senantiasa memberi manfaat bagi para konsumen pada saat ini dan tetap menjadi pilihan. Pengertian kualitas mengalami perubahan, sesuai dengan perubahan selera konsumen mengenai kualitas. Mula-mula

kualitas barang atau jasa diukur dengan dimensi keawetan, kekuatan, dan kapasitas atau kegunaan produk (Subagyo, 1998:196).

Sebuah sasaran (*quality goal*) bisa dilihat sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang individu atau organisasi yang harus dicapai (Locke, *et. al*, 1981:125-152). Organisasi umumnya menggunakan ukuran keuangan dan *non*-keuangan untuk memotivasi manajer memenuhi *quality goal* (Eccles, 1991:67-68). Hal yang menarik pada studi sebelumnya oleh Wexley dan Yukl (1984, homewood) untuk sasaran teori, merekomendasikan bahwa pekerja harus memiliki sasaran kinerja spesifik untuk memandu perilaku.

Pada studi eksperimen, Harell dan Tuttle (2001:81-98) menggunakan mahasiswa yang berperan sebagai pekerja, dalam aturan pekerja (*role of workers*) dan hasilnya menunjukkan bahwa dengan memberikan komunikasi sasaran prioritas kepada pekerja dapat mempengaruhi prioritas mereka dalam mencapai pemenuhan sasaran tersebut. Praktik manufaktur terkini menyandarkan pada pekerja untuk proses perbaikan, dan usaha mereka bisa memandu komunikasi pada *quality goal*.

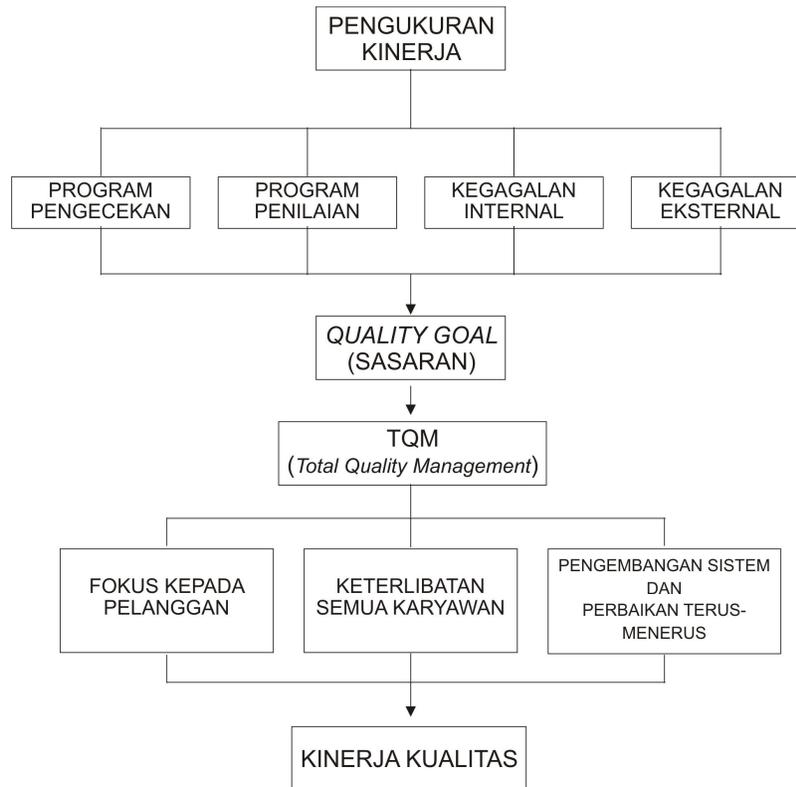
Komunikasi dari kualitas produk unit bisnis meningkatkan sasaran tujuan dan diharapkan dapat mempengaruhi arah dari usaha yang dilakukan pekerja selanjutnya dalam meningkatkan kualitas produk unit mereka. Informasi kualitas seperti tingkat produk sisa, pekerjaan ulang, dan *defect* (produk cacat) bisa memberikan

suatu dasar untuk mendeteksi kesalahan dan petunjuk mengenai area untuk perbaikan (Outley dan Berry, 1980). *Quality goal* terdiri dari tiga item: produk sisa, pekerjaan ulang (dalam bentuk kos atau unit), dan produk cacat (dalam bentuk kos atau unit) (Ashford dan Tsui, 1991:231-244).

Kondisi perusahaan yang terkait dengan masalah di atas adalah, keadaan di mana barang atau produk yang cacat bila harus mengalami proses perbaikan akan memakan waktu dan biaya yang lebih banyak. Sehingga di dalam perusahaan ini lebih mementingkan pencegahan pada awal proses sehingga akan meminimalisir biaya yang akan digunakan bila barang yang diproduksi tersebut mengalami kegagalan atau cacat.

Rerangka pemikiran ini juga penulis dapatkan dari Jurnal Akuntansi pada Simposium Nasional Akuntansi 9 padang yang disusun oleh Salman Jumaili (Universitas Jambi) dan Gudono (Universitas Gajah Mada) dengan judul "Hubungan Komponen Sistem Pengendalian Manajemen (*Quality Goal*, *Quality Feedback*, dan *Quality Incentive*) terhadap Kinerja Kualitas dan Konsekuensi terhadap Kinerja Keuangan" akan tetapi pada penelitian saat ini peneliti hanya berfokus pada variabel *Quality Goal*.

Berdasarkan uraian di atas, penulis menarik suatu hipotesis sebagai berikut: "Pengelolaan *Quality Goal* yang ditetapkan dengan memadai dalam kegiatan perusahaan dapat berfungsi untuk meningkatkan kinerja kualitas".



Bagan 1.1.

Rerangka Pemikiran

### I.6 Metodologi Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, penulis menggunakan metode deskriptif yaitu suatu metode penelitian yang bertujuan menggambarkan keadaan obyek yang diteliti berdasarkan fakta-fakta yang ada dengan cara mengumpulkan, mengolah, menyajikan serta menganalisis berbagai macam data yang ditemukan sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan. Sumber data penelitian berasal dari data primer dan sekunder. Data primer didapat langsung dari narasumber sedangkan data sekunder didapat dari buku-buku literatur

(Indriantoro dan Supomo, 2002:89). Studi yang dilakukan adalah studi satu tahap, karena data dikumpulkan pada satu tahap waktu tertentu

Teknik penelitian dalam mengumpulkan data yang dipergunakan oleh penulis dalam penelitian ini meliputi :

1. Penelitian lapangan

Yaitu peninjauan secara langsung ke perusahaan yang menjadi obyek penelitian untuk memperoleh data-data dan keterangan-keterangan yang diperlukan, dengan melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang bersangkutan, observasi atau pengamatan secara langsung, penelaahan catatan dan dokumen perusahaan, serta menggunakan daftar pertanyaan atau kuesioner pemeriksaan.

2. Penelitian kepustakaan

Yaitu dengan membaca dan mempelajari buku-buku, literatur-literatur serta referensi lain yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti. Informasi yang diperoleh digunakan sebagai pedoman dan landasan berpikir dalam pembahasan masalah yang dihadapi.

### **I.7 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur: Speed Power Racing. Yang berlokasi di Kawasan Industri, Sadang Rahayu Blok E No. 2 Bandung. Waktu penelitian ini dilakukan pada bulan Agustus – Desember 2008.