

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam kondisi persaingan yang terus meningkat pada masa sekarang ini, untuk mencapai tujuan perusahaan menciptakan kinerja yang unggul dan mencapai laba yang maksimal. Maka, manajemen perusahaan dituntut untuk dapat mengelola sumber daya yang dimilikinya dengan lebih efektif dan efisien serta dapat menghasilkan keputusan yang menunjang terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Lesley dan Malcolm dalam bukunya yang berjudul *Implementing TQM* (Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu) (1996: ix), menyatakan bahwa :

Kesuksesan sebuah bisnis terletak pada bagaimana melaksanakan penjualan yang menguntungkan kepada pelanggannya. Sebuah bisnis hanya dapat bertahan dengan bantuan unsur pelanggan-pelanggan yang telah dimilikinya dan menarik pelanggan-pelanggan baru, bila perusahaan itu dapat menghasilkan keluaran (apakah itu produk atau jasa) yang sesuai dengan tuntutan para pelanggannya.

Deming (dalam Lena Ellitan, 2008: 285) menekankan bahwa: “kepuasan pelanggan merupakan inti dalam roda TQM”. Kepuasan pelanggan merupakan fokus dalam TQM. Untuk mencapai kepuasan pelanggan, diperlukan perbaikan berkelanjutan dan keterlibatan tenaga kerja dalam setiap proses kegiatan organisasi. Tanpa kedua kegiatan tersebut, keinginan memberikan kepuasan kepada pelanggan akan sulit tercapai. Flynn (dalam Hessel Nogi, 2003: 71), mengemukakan bahwa: “TQM adalah model

pengelolaan perusahaan yang dapat mendorong perusahaan tetap *survive* dan sekaligus mampu menjadi salah satu pemenang dalam persaingan global”.

J Paul Peter dan James H (dalam Wibowo, 2007: 284) menyatakan bahwa: “*Total Quality Management* merupakan komitmen organisasi untuk memuaskan pelanggan dengan secara berkelanjutan memperbaiki setiap proses bisnis yang terkait dengan penyampaian barang atau jasa”.

Implementasi TQM dalam setiap aktivitas perusahaan merupakan suatu bentuk strategi operasi untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui peningkatan kualitas produk hingga kualitas manajemen secara menyeluruh. Kualitas produk yang dimaksud meliputi input, proses maupun output yang dihasilkan perusahaan baik berupa barang maupun jasa. Untuk meningkatkan mutu produk dan layanan yang dihasilkan perusahaan perlu melaksanakan *control* kualitas untuk menjamin kualitas bahan baku, proses produksi serta produk jadi sesuai dengan standar yang diisyaratkan, kualitas dapat diukur melalui tingkat kepuasan konsumen yang menggunakan produk dan layanan tersebut. Kualitas suatu output perusahaan dapat dikatakan baik jika memenuhi dan dapat memuaskan kebutuhan konsumen.

Perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management* bertujuan untuk memenuhi kepuasan dan harapan pelanggan, tuntutan perubahan lingkungan dan tuntutan perusahaan sendiri. Penerapan TQM yang efektif membawa pengaruh positif yang pada akhirnya akan memberikan manfaat bagi organisasi.

Dilihat dari uraian diatas, dengan adanya penerapan TQM yang memfokuskan pada kualitas produk, layanan jasa serta adanya keterlibatan tenaga kerja diharapkan dapat mempengaruhi kinerja dari perusahaan. Menurut Nurul Diena Novania dalam diktat pengendalian kualitas, banyak manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan TQM, salah satunya adalah dapat mengurangi pemborosan dan meningkatkan kepuasan pelanggan, kedua faktor itu pada akhirnya akan meningkatkan profit atau keuntungan.

PT PLN (Persero) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menguasai sumber daya untuk menghasilkan listrik di seluruh wilayah Indonesia. Akan tetapi hal tersebut tidak berarti PT PLN (Persero) tidak harus berkembang dan hanya dapat bertahan dengan kondisi perusahaan saat ini. Melainkan PT PLN (Persero) harus senantiasa membangun keunggulan kompetitif perusahaan guna menghadapi arus persaingan di waktu yang akan datang apabila muncul kompetitor baru dalam usaha untuk menyediakan listrik bagi keperluan masyarakat.

Berdasarkan Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor: 014/ K/ DIR/2010 tentang pedoman pelaksanaan PLN management system (PLN- MS) yang menyatakan bahwa dalam upaya mewujudkan Visi, Misi, dan tujuan perusahaan maka PLN harus senantiasa meningkatkan dan memelihara kinerja unggul (*performance excellence*) di seluruh unit organisasi, Maka untuk mendukung kinerja unggul tersebut, PLN mengadopsi beberapa standar internasional seperti *Total Quality Management*, *Balance Scorecard*, *Malcom Baldrige* dan sebagainya.

Siti Maryam, 2013

Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan

PT PLN (Persero) APJ Bandung perlu mengantisipasi dan mempersiapkan diri dengan terus meningkatkan kemampuan dan profesionalisme sumber daya manusia serta melakukan strategi yang dapat dipertanggungjawabkan sehingga kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi. Akan tetapi dalam kenyataannya terdapat berbagai masalah dalam kinerja PT PLN (Persero) APJ Bandung, sehingga dari tahun ke tahun belum menunjukkan suatu kinerja perusahaan yang baik terutama dalam hal kualitas pelayanan terhadap pelanggan.

Berikut dilampirkan data mengenai masalah yang terdapat dalam aspek pelayanan yaitu masih banyaknya pelanggan yang merasa bahwa pelayanan yang diberikan oleh seluruh UPJ yang dibawah oleh PT PLN (Persero) APJ Bandung pada tahun 2010 masih belum memuaskan. Hal tersebut terbukti dari masih banyaknya pelanggan yang mengeluh di setiap bulannya, Berikut adalah data banyaknya pelanggan yang mengeluh dari periode bulan Juli sampai dengan Desember 2010 :

Tabel 1.1
Jumlah Pelanggan yang Mengeluh
Periode Juli – Desember 2010

	Cijawura	Kopo	Bdg timur	Bdg utara	Bdg selatan	Ujung berung	Bdg barat
Juli	372	238	309	531	455	574	189
Agust	386	189	309	591	397	423	195
Sept	388	173	376	662	456	355	250
Okt	426	182	376	685	477	443	388
Nov	402	142	326	670	446	525	263
Des	369	145	412	565	495	496	273

Siti Maryam, 2013
Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan

Sumber : *Divisi Distribusi setiap UPJ PT PLN (Persero) APJ Bandung*

Dilihat dari Tabel 1.4 diatas bahwa keluhan yang ditujukan pelanggan terhadap UPJ Cijawura pada bulan Agustus mengalami kenaikan sebesar 3% (386) dari bulan sebelumnya Juli (372). Kenaikan pun terjadi pada September dan Oktober, masing- masing sebesar 0.5% (388) dan 9% (426) dari bulan sebelumnya. Sedangkan pada November dan Desember, keluhan pelanggan cenderung menurun masing- masing sebesar 5% (402) dan 8% (369) dari bulan sebelumnya.

Pada UPJ Kopo jumlah keluhan pelanggan pada Juli sebanyak 238 dimana pada saat Agustus dan September keluhan pelanggan mengalami penurunan sebesar 20% (189) dan 8% (173) dari bulan sebelumnya. Sebaliknya pada Oktober terjadi kenaikan dari bulan sebelumnya sebesar 5% (182). Pada November terjadi penurunan kembali sebesar 22% (142) dari bulan Oktober dan kembali mengalami kenaikan jumlah keluhan pelanggan pada Desember sebesar 2.1% (145) dari bulan sebelumnya.

Jumlah keluhan pelanggan UPJ Bandung Timur pada Juli dan Agustus konstan yaitu 309 keluhan kemudian mengalami kenaikan pada September sebesar 21% (376) dari bulan sebelumnya, pada Oktober tidak mengalami penurunan dan kenaikan bersifat konstan dari bulan September. Pada November jumlah keluhan mengalami penurunan sebesar 13% (326) dan kenaikan pada Desember sebesar 26 % (412) dari bulan November.

Keluhan yang ditujukan pelanggan terhadap UPJ Bandung Utara pada bulan Agustus mengalami kenaikan sebesar 11% (591) dari bulan sebelumnya

Siti Maryam, 2013

Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan

Juli (531). Kenaikan pun terjadi pada September dan Oktober, masing-masing sebesar 12% (662) dan 3.4% (685) dari bulan sebelumnya. Sedangkan pada November dan Desember, keluhan pelanggan cenderung menurun masing-masing sebesar 2.2% (670) dan 15% (565) dari bulan sebelumnya.

Jumlah keluhan pelanggan pada UPJ Bandung Selatan bulan Juli sebanyak 455 yang mengalami penurunan sebesar 12% (397) pada bulan Agustus. Pada September dan Oktober mengalami kenaikan masing-masing sebesar 15% (456) dan 4% (477) dari bulan sebelumnya. Pada November terjadi penurunan jumlah keluhan sebesar 6% (446) dari bulan Oktober dan pada Desember kembali mengalami kenaikan sebesar 10% (495) dari bulan sebelumnya.

UPJ Ujung berung, Juli memperoleh jumlah keluhan pelanggan sebanyak 574 kemudian mengalami penurunan berturut-turut pada saat Agustus dan September yang masing-masing sebesar 26% (423) dan 16% (355) dari bulan sebelumnya. Sebaliknya pada saat Oktober dan November mengalami kenaikan dari bulan sebelumnya sebesar 24% (443) dan 18.5% (525) dan kembali mengalami penurunan pada saat Desember sebesar 5.5% (496).

Keluhan pelanggan di UPJ Bandung Barat pada Juli sebanyak 189 kemudian mengalami kenaikan secara berturut-turut pada bulan Agustus, September dan Oktober sebesar 3.17% (195), 28.2% (250) dan 55.2% (388) dari bulan sebelumnya. Kemudian saat November mengalami penurunan

sebesar 32.2% (263) dari bulan Oktober dan mengalami kenaikan kembali pada Desember sebesar 3.8% (273).

Dilihat dari persentase naik turunnya keluhan pelanggan pada grafik di atas, maka kinerja PT PLN (Persero) APJ Bandung masih belum bisa memuaskan para pelanggannya, disini dapat disimpulkan bahwa penerapan TQM dalam hal perbaikan kualitas pelayanan belum dilakukan secara maksimal.

Untuk dapat menjamin suatu perusahaan berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerjanya. Dalam evaluasi tersebut diperlukan suatu standar pengukuran kinerja yang tepat, tidak hanya berorientasi pada sektor keuangan saja, karena hal tersebut tidak mencerminkan kondisi strategi perusahaan secara menyeluruh dimana aspek di luar finansial tidak diperhitungkan.

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan. Menurut Amstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2007: 2) bahwa: "Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi". Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, diantaranya adalah faktor lingkungan bisnis eksternal seperti kebijakan pemerintah, kekuatan hukum dan politik, teknologi, sumber daya, pesaing, selera pelanggan dan pengelolaan perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang mengevaluasi untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan organisasi dalam menerapkan

Siti Maryam, 2013

Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan

strategi, yang dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat deviasi antara progres yang direncanakan dengan kenyataan. Apabila terdapat deviasi berupa progres yang lebih rendah daripada rencana, perlu dilakukan langkah-langkah untuk memacu kegiatan agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai.

Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja, juga kurang mampu mengukur kinerja harta-harta yang tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perusahaan dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi dan inovasi, sehingga tidak mampu dengan sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 2000: 7).

Oleh karena itu, dari uraian di atas disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh banyak perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan tidak memadai, sehingga dikembangkan suatu konsep Balanced Scorecard oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton.

Kaplan dan Norton (2000: 22) menyatakan bahwa :

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Scorecard memberi kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi; Scorecard menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang.

Balanced Scorecard ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan. Konsep ini membagi pengukuran kinerja perusahaan dikelompokkan

menjadi dua, yaitu pengukuran kinerja non keuangan dan pengukuran kinerja keuangan.

Berikut adalah tabel mengenai hasil laporan kinerja manajemen triwulan IV tahun 2010 untuk UPJ yang dibawah PLN (Persero) APJ Bandung, sebagai berikut :

Tabel 1.2
Kinerja manajemen APJ Bandung
Periode Triwulan IV tahun 2010

Nama UPJ	Angka penilaian kinerja	Level kinerja
UPJ Prima Priangan	98.75	PLN K-1
UPJ Kopo	98.04	PLN K-1
UPJ Cijawura	90.08	PLN K-1
UPJ Ujung Berung	92.37	PLN K-1
UPJ Bandung Timur	94.94	PLN K-1
UPJ Bandung Utara	100	PLN K-1
UPJ Bandung Barat	99.54	PLN K-1
UPJ Bandung Selatan	96.5	PLN K-1

Sumber: Laporan Manajemen Triwulan PLN (Persero) APJ Bandung

Berdasarkan estimasi kinerja sampai dengan triwulan IV tahun 2010 maka secara keseluruhan kinerja APJ Bandung mencapai nilai 89.03 dengan level Kinerja adalah PLN K-2 yaitu Kinerja PLN baik. Menurut Bapak Doli selaku manajer bagian kinerja di PLN (Persero) APJ Bandung menyatakan bahwa kinerja manajemen APJ Bandung secara keseluruhan telah mencapai kemajuan, dan mengalami peningkatan dari periode sebelumnya.

Selain kinerja perusahaan, laba yang diperoleh perusahaanpun menjadi perhatian penting bagi manajemen. Laba merupakan salah satu tujuan

perusahaan selain untuk bertahan hidup (*going concern*). Pada umumnya tujuan perusahaan adalah memperoleh laba yang maksimal. Dengan memperoleh laba yang maksimal, maka perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan terus berkembang serta memberikan pengembalian yang menguntungkan bagi para pemiliknya.

Berikut ditampilkan tabel Laba bersih pada PT. PLN (Persero) APJ Bandung dari periode tahun 2006 sampai dengan tahun 2009:

Tabel 1.3
Laba Bersih PT PLN (Persero) APJ Bandung
Periode 2006-2009

Periode	Laba bersih
Januari- Desember 2006	1.931.989.656.098
Januari- Desember 2007	1.995.124.028.567
Januari- Desember 2008	2.108.834.310.018
Januari- Desember 2009	2.191.047.305.061

Sumber : Divisi Akuntansi PT PLN (Persero) APJ Bandung

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa selalu terjadi kenaikan laba bersih dari kurun tahun 2006 sampai dengan 2009. Laba bersih pada tahun 2007 dan 2008 mengalami kenaikan sebesar 3,27% dan 5,7% dari tahun sebelumnya. Dimana pada tahun 2009, kenaikan laba bersih turun menjadi 3,9% dari tahun 2008.

Kinerja perspektif keuangan dalam Balanced scorecard dapat diukur melalui adanya pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya dan pertumbuhan ROI. Pertumbuhan pendapatan merupakan aspek yang sangat penting dalam mempengaruhi tingkat profitabilitas perusahaan, untuk mengetahui tingkat

pertumbuhan pendapatan dapat dilihat dari mengukur tingkat pertumbuhan pendapatan yang dihasilkan perusahaan. Sedangkan penurunan biaya dalam perusahaan akan tercipta apabila adanya efektivitas dan efisiensi penggunaan biaya dalam operasional perusahaan.

Berikut ditampilkan tabel perbandingan Biaya operasional dan Pendapatan operasional pada PT. PLN (Persero) APJ Bandung dari periode tahun 2006 sampai dengan tahun 2009:

Tabel 1.4
Perbandingan Biaya Operasional dan Pendapatan Operasional
PT PLN (Persero) APJ Bandung
Periode 2006-2009

Tahun	Biaya operasional	Pendapatan Operasional	Persentase
2006	150.610.409.451	2.083.207.521.801	7,23
2007	164.095.123.559	2.156.311.789.654	7,61
2008	167.273.428.083	2.274.226.547.217	7,35
2009	153.915.605.854	2.345.401.324.981	6,56

Sumber : Divisi Akuntansi PT PLN (Persero) APJ Bandung

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa tahun 2006, biaya operasional sebesar Rp.150.610.409.451,- sedangkan pendapatan operasional sebesar Rp.2.083.207.521.801,- . Berdasarkan hal tersebut efektifitas penggunaan biaya dalam menghasilkan pendapatan sebesar 7,23% artinya setiap penggunaan biaya sebesar Rp 723 akan menghasilkan pendapatan Rp 10.000

Pada tahun 2007, biaya operasional sebesar Rp. 164.095.123.559,- sedangkan pendapatan operasional sebesar Rp.2.156.311.789.654,-. Berdasarkan hal tersebut efektifitas penggunaan biaya dalam menghasilkan

pendapatan sebesar 7,61% artinya setiap penggunaan biaya sebesar Rp 761 akan menghasilkan pendapatan Rp 10.000

Pada tahun 2008, beban operasional sebesar Rp.167.273.428.083,- sedangkan pendapatan operasional sebesar Rp.2.274.226.547.217,-. Berdasarkan hal tersebut efektifitas penggunaan biaya dalam menghasilkan pendapatan sebesar 7,35% artinya setiap penggunaan biaya sebesar Rp 735 akan menghasilkan pendapatan Rp 10.000

Pada tahun 2009, biaya operasional sebesar Rp.153.915.045.854,- sedangkan pendapatan operasional sebesar Rp.2.345.401.324.981,-. Berdasarkan hal tersebut efektifitas penggunaan biaya dalam menghasilkan pendapatan sebesar 6,56% artinya setiap penggunaan biaya sebesar Rp 656 akan menghasilkan pendapatan Rp 10.000

Berdasarkan deskripsi tersebut dapat disimpulkan bahwa penggunaan biaya operasional pada PT PLN (Persero) APJ Bandung secara umum dapat dikatakan efektif, karena tahun 2006 sampai dengan 2009 penggunaan biaya oleh perusahaan lebih besar daripada pendapatan yang dihasilkan oleh perusahaan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dian Maya Finasari (2006) dengan judul “Pengaruh Penerapan Konsep *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja” menyimpulkan bahwa penerapan TQM berpengaruh positif secara langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Suprانتiningrum dan Zulaikha (2003) dengan judul “Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (*Reward*) Sebagai Variabel Moderating”. Menyimpulkan bahwa TQM mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja tidak mempunyai pengaruh moderating terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial dan sistem *reward* mempunyai pengaruh moderating terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian guna melihat apakah *Total Quality Management* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan di PT PLN (Persero) APJ Bandung. Penelitian ini akan tertuang pada Judul Skripsi: **“Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan” (Studi kasus pada PT PLN (Persero) APJ Bandung).**

1.2 Rumusan Masalah

Dalam pembahasan mengenai “Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan”, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana *Total Quality Management* di PT. PLN (Persero) APJ Bandung.
2. Bagaimana Kinerja Perusahaan di PT PLN (Persero) APJ Bandung.

3. Seberapa besar *Total Quality Management* berpengaruh terhadap Kinerja perusahaan pada PT PLN (Persero) APJ Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dilakukannya penelitian ini adalah untuk menjawab tujuan secara umum dari proses penelitian, kemudian ditarik kesimpulan sehingga diperoleh bukti yang empiris mengenai pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. PLN (Persero) APJ Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui lebih lanjut mengenai :

1. Untuk mengetahui *Total Quality Management* (TQM) di PT. PLN (Persero) APJ Bandung.
2. Untuk mengetahui Kinerja perusahaan di PT. PLN (Persero) APJ Bandung.
3. Untuk mengetahui seberapa besar *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. PLN (Persero) APJ Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan secara teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan pengetahuan dan pengembangan ilmu pengetahuan tentang ilmu akuntansi manajemen khususnya mengenai *Total Quality Management* serta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Sehingga dapat diperoleh gambaran yang jelas mengenai kesesuaian antara teori-teori yang diperoleh selama perkuliahan dengan praktek dilapangan. Serta, dapat dijadikan sebagai tambahan informasi dan pembandingan untuk penelitian selanjutnya, sehingga pengembangan ilmu dapat bermanfaat bagi pihak lain yang membutuhkannya dan sebagai sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak yang memerlukannya.

1.4.2 Kegunaan secara praktis

Bagi Perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai sumbangan pemikiran bagi manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan, khususnya yang berhubungan dengan *Total Quality Management* (TQM) serta pengaruhnya dengan kinerja perusahaan.