

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Di era globalisasi saat ini, setiap bidang usaha memiliki banyak tantangan karena dunia usaha sudah berada di dalam era perdagangan bebas dan iklim investasi yang terbuka. Era globalisasi ini telah muncul sebagai fenomena baru yang telah dilahirkan oleh kemajuan jaman. Selain memberikan banyak kesempatan namun juga memberikan persaingan yang ketat dan kompetitif untuk setiap industri dalam melakukan kegiatan usaha. Dalam bidang perekonomian hal ini membawa dampak yang cukup besar bagi seluruh entitas usaha yang terlibat dalam perekonomian Indonesia, dimana setiap entitas diharapkan dapat bertahan demi eksistensi dalam persaingan dunia usaha yang semakin ketat saat ini. Salah satu entitas usaha tersebut adalah BUMN.

BUMN sebagai salah satu pelaku ekonomi yang saat ini juga dihadapkan pada tantangan kompetisi global, perlu memiliki keunggulan yang dapat menjamin kontinuitas usahanya. Karena untuk memperoleh peningkatan keuntungan dan mampu menghadapi persaingan yang ketat, menuntut kemampuan BUMN untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya dengan melakukan berbagai inovasi dan strategi, sehingga mampu bertahan serta mengikuti perkembangan jaman.

BUMN juga diharapkan mampu meningkatkan efisiensinya sehingga menjadi unit usaha yang sehat dan memiliki tanggung jawab untuk

**Nanda Eka Nurjannah, 2013**

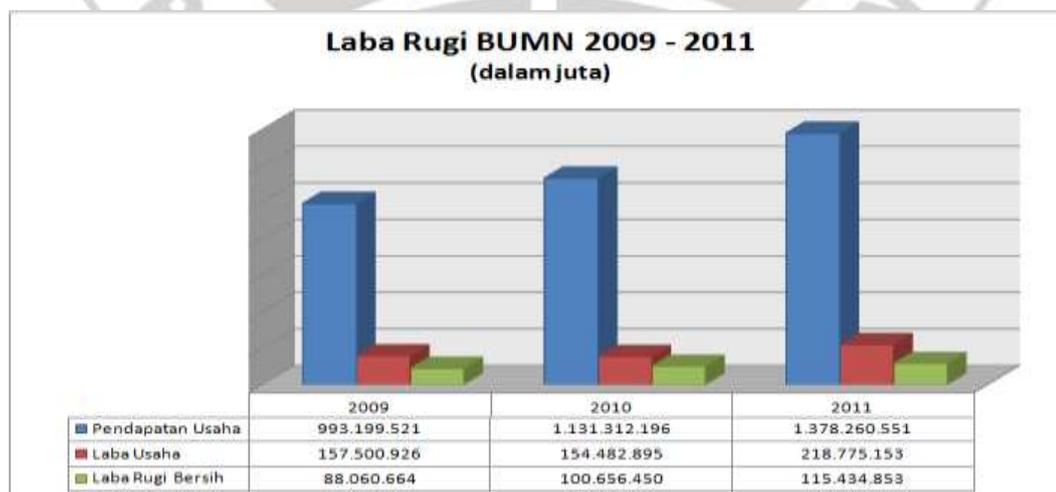
*PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN SISTEM PENGHARGAAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

memperhatikan interaksinya dan aspek-aspek kehidupan nasional. Seperti yang tertuang dalam Undang-undang No.19 Tahun 2003, Badan Usaha Milik Negara adalah suatu entitas milik negara yang salah satunya bertujuan dan bermaksud memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional dan negara, juga untuk memperoleh keuntungan. Sehingga BUMN dituntut untuk melakukan strategi-strategi usaha yang lebih baik agar BUMN dapat terus meningkatkan kinerjanya bagi perkembangan perekonomian nasional, salah satu penilaian kinerja dapat dilihat dari pencapaian laba bersih perusahaan.

Namun pada kenyataannya, terdapat persoalan yang terjadi pada BUMN dimana kinerjanya dapat dikatakan kurang stabil di beberapa BUMN. Salah satu penilaian kinerja tersebut dapat dilihat dari laba bersih yang diperoleh BUMN. Dimana laba yang diperoleh BUMN setiap tahunnya cenderung mengalami peningkatan, namun masih terdapat beberapa BUMN yang mengalami kerugian. Adapun perolehan laba yang dicapai BUMN dapat dilihat pada grafik berikut:

**Gambar 1.1**  
**Laba Rugi BUMN Tahun 2009-2011**



*Sumber: Kementrian BUMN*

Nanda Eka Nurjannah, 2013

PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN SISTEM PENGHARGAAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Dari grafik tersebut dapat terlihat bahwa dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 laba yang diperoleh BUMN mengalami peningkatan. Meskipun sebagian besar BUMN memperoleh laba yang meningkat setiap tahunnya, namun kementerian BUMN masih harus bekerja keras untuk meningkatkan kinerja BUMN-BUMN yang masih merugi. Dimana pada tahun 2011 tercatat ada 22 BUMN yang masih mengalami kerugian, dengan total kerugian mencapai Rp.3.305.763.000.000,- ([www.merakyat.com](http://www.merakyat.com), 01 Mei 2012).

Masalah lain yang terjadi pada BUMN yaitu ketertinggalannya dari Negara asing yang disebabkan karena rata-rata produktifitas masih belum optimal dimana produksi yang masih dibawah potensi produksi yang dihasilkan, ketertinggalan teknologi, budaya kerja maupun kompetensi SDM yang perlu ditingkatkan. Selain itu, seperti disampaikan oleh presiden Susilo Bambang Yudhoyono dalam acara Pelantikan Menteri dan Wakil Menteri Kabinet Bersatu II pada 19 Oktober 2011 menyatakan bahwa BUMN mempunyai aset yang besar tetapi keuntungan kepada Negara masih kecil. Hal ini disinyalir hampir pasti ada yang salah dan ada keborosan penggunaan keuangan BUMN yang dimiliki mayoritas oleh Negara ([www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)).

Senada dengan itu, Megananda Daryono (Deputi Bidang Usaha Industri Primer Kementerian BUMN) dalam Rakor Kedeputian BUMN menyatakan perlu dilakukan pembenahan terhadap BUMN, sehingga BUMN diharapkan makin berkinerja, makin produktif, makin efisien dan makin berdaya saing. BUMN sebagai instrumen negara mempunyai peran dalam peningkatan kesejahteraan rakyat berbasis korporasi, dengan kinerja yang lebih baik dan berdaya saing

unggul. Pelaksanaan tata kelola BUMN hendaknya meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat ([www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)).

BUMN sebagai suatu badan usaha yang bergerak hampir di seluruh aspek ekonomi juga tak terkecuali menghadapi tantangan ketatnya persaingan global, perkembangan teknologi yang cepat, dan kondisi dinamis lainnya yang pada akhirnya menuntut BUMN untuk menjadi Badan Usaha berkarakteristik perusahaan kelas dunia, sehingga BUMN perlu melakukan reorientasi terhadap struktur dan strategi usahanya untuk mencapai sasaran menjadi Badan Usaha berkarakteristik perusahaan kelas dunia (id.shvoong.com, 11 April 2010).

Beberapa contoh perusahaan-perusahaan BUMN yang telah berhasil merambah pasar dunia diantaranya; PT Semen Gresik Tbk yang resmi mengambil alih Than Long Cement salah satu pabrik semen terkemuka di Vietnam, lalu Pertamina yang sudah mengepakkan sayap sebagai pemain kelas dunia pada produk minyak pelumas, PT Wijaya Karya (WIKA) juga menunjukkan keberaniannya sebagai perusahaan konstruksi yang berani bersaing dalam tender-tender internasional di Libya, Irak, Qatar, Arab Saudi, dan beberapa Negara ASEAN, kemudian Garuda Indonesia sebagai perusahaan penerbangan yang sudah menunjukkan kapabilitasnya di kawasan regional sebagai penerbangan terbaik regional versi Skytrax. Apa yang dilakukan perusahaan-perusahaan tersebut bisa menjadi pendorong bagi BUMN lain untuk mengambil langkah serupa. Namun sudah pasti capaian tersebut tidaklah mudah, tetapi melalui proses pembenahan panjang seperti budaya organisasi, peningkatan *human capital*,

penerapan *Total Quality Management*, hingga *marketing communication* yang mampu menjangkau pasar global ([www.sindonews.com](http://www.sindonews.com), 16 November 2012).

Dari fenomena diatas dapat dilihat bahwa untuk dapat mencapai kinerja yang optimal, setiap perusahaan memerlukan suatu strategi yang lebih baik agar perusahaan dapat tetap mempertahankan eksistensinya di dunia usaha saat ini.

Kinerja perusahaan adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan atau kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu (Pabundu Tika, 2010:121).

Menurut Moh. Nur Nasution (2005:84), “Perusahaan sebaiknya mengambil langkah-langkah tidak hanya menyediakan jasa yang lebih baik, melainkan juga memulihkan keadaan dari pelayanan yang keliru”. Oleh karena itu, selain menyediakan pelayanan jasa yang lebih baik dan memiliki keunggulan kompetitif, untuk dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perusahaan tidak terlepas dari sumber daya yang dimilikinya, untuk itu diperlukan juga suatu manajemen dan pengendalian kualitas yang baik untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang dimilikinya dalam menghasilkan produk atau jasa. Perusahaan dapat melakukan perbaikan terus-menerus dan pengendalian kualitas yang baik dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM).

TQM merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2004:4). Dengan demikian TQM

**Nanda Eka Nurjannah, 2013**

**PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN SISTEM PENGHARGAAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

TQM merupakan suatu teknik yang sering digunakan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerjanya (Dwi Suhartini, 2007:291).

Gaspersz (2002:5) juga menjelaskan bahwa:

“TQM sebagai suatu cara meningkatkan kinerja secara terus-menerus (*continous performance improvement*) pada setiap level operasi/proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.”

Pada saat ini sudah cukup banyak perusahaan yang mencoba menerapkan TQM dalam menjalankan kegiatan perusahaan, namun tidak semua perusahaan telah berhasil menerapkan TQM dengan baik. Untuk memenuhi kesesuaian dari suatu proses dan produk baik barang maupun jasa, dan untuk meyakinkan bahwa TQM telah diterapkan dengan baik, maka organisasi dapat menerapkan standar persyaratan yang telah ditetapkan organisasi internasional yaitu ISO (International Standardization Organization).

Sebagaimana dijelaskan oleh Tjiptono dan Diana (2004:87), untuk menjamin adanya keseragaman dalam kualitas, maka perlu dibentuk standar-standar yang sama pula, dengan cara ini maka apa yang dianggap sebagai produk berkualitas di suatu negara juga akan dapat diterima di negara lainnya. Salah satu standar yang paling penting adalah ISO 9000, yang dihasilkan oleh International Organization of Standardization di Jenewa, Swiss. ISO 9000 memberikan rerangka yang sama bagi jaminan kualitas yang dapat dipergunakan di seluruh dunia.

**Nanda Eka Nurjannah, 2013**

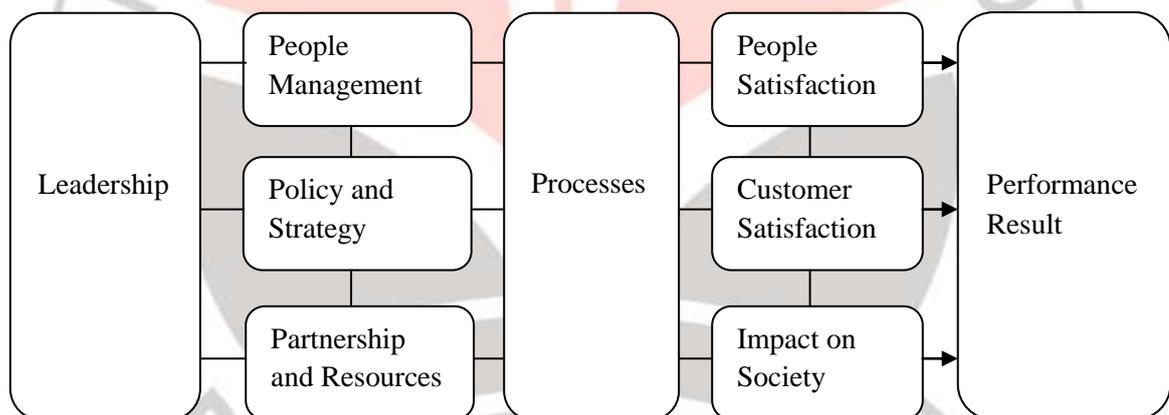
**PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN SISTEM PENGHARGAAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Dengan demikian apabila suatu produk diproses atau diproduksi dengan TQM yang telah memenuhi standar internasional diyakini akan menghasilkan produk yang bermutu.

Karena TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dengan melibatkan seluruh anggota organisasi, maka penerapan TQM lebih berorientasi pada pemberdayaan karyawan. Tanpa adanya keterlibatan dan partisipasi penuh dari anggota organisasi maka penerapan TQM tidak akan dapat berjalan dengan baik.

**Gambar 1.2**  
**Model *Total Quality Management***



Seperti yang dijelaskan oleh Vincent Gaspersz (2002:344):

“Sukses tidaknya penerapan *Total Quality Management* sangat ditentukan oleh kontribusi sumber daya manusia. Langkah pertama dari implementasi TQM adalah membentuk tim kerja sama untuk bertindak sebagai kekuatan pendorong dari proses implementasi.”

Salah satu faktor yang terpenting dalam memotivasi kinerja dan perilaku karyawan adalah sistem penghargaan atau kompensasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Mulyadi (2001:418):

**Nanda Eka Nurjannah, 2013**

**PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN SISTEM PENGHARGAAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

“Untuk dapat memotivasi individu, penghargaan harus dirasakan adil dan layak oleh individu tersebut. Jika penghargaan yang diterima oleh seseorang dirasakan adil, maka penghargaan ini akan memberikan kepuasan bagi orang tersebut. Kepuasan yang tinggi berarti bahwa tujuan individu dapat dipuaskan melalui usaha pencapaian sasaran perusahaan.”

Dengan demikian, penghargaan harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan setiap individu, agar memotivasi individu dalam mencapai sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan.

Tjiptono dan Diana (2004:140) mengungkapkan bahwa:

“Di dalam TQM, peranan penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi karyawan, seperti penilaian kinerja, kompensasi, program pengakuan prestasi, dan sistem promosi, merupakan motivasi untuk mencapai sasaran perusahaan. Banyak manajer dan penyelia yang yakin bahwa uang merupakan motivator terpenting bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.”

Kemudian Vincent Gaspersz (2002:344) juga menjelaskan bahwa:

”Agar TQM dapat berhasil diimplementasikan dan diinstitutionalisasi, dibutuhkan perubahan-perubahan dalam manajemen sumber daya manusia. Praktek-praktek manajemen sumber daya manusia tidak bebas sendiri, tetapi terkait dengan paket TQM dan harus selaras dengan perubahan-perubahan proses. Perubahan dibutuhkan dalam hal seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, pengukuran kinerja, serta penetapan balas jasa dan penghargaan kepada karyawan.”

Beberapa peneliti bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah disebabkan oleh ketergantungannya terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam penentuan sasaran-sasaran yang tepat, pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan. Efektifitas penerapan TQM memerlukan perubahan mendasar pada infrastruktur organisasional, meliputi: sistem alokasi wewenang, pembuatan keputusan, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan hukuman (Aida Ainul Mardiyah, 2005:565).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dapat semakin meningkat apabila perusahaan menerapkan TQM dengan baik serta didukung oleh faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu dalam praktek penerapan TQM sehingga sasaran dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Terdapat beberapa penelitian yang membahas mengenai pengaruh dari penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja, diantaranya Narsa dan Yuniawati yang melakukan penelitian mengenai Interaksi Antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja manajerial, dari penelitian tersebut dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari TQM, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja secara parsial terhadap kinerja manajerial, sedangkan interaksi TQM dengan sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Mardiyah dan Listianingsih tentang Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial, dari penelitian tersebut diketahui terdapat pengaruh dari interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan Interaksi TQM dengan sistem reward terhadap kinerja manajerial, namun arah hubungannya negatif, sedangkan interaksi TQM dengan profit center tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Lalu Budi Nugraha juga melakukan penelitian tentang Pengaruh Persepsi Manajer Mengenai Total Quality Management dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial, dari penelitian tersebut dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh positif dari TQM,

**Nanda Eka Nurjannah, 2013**

**PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN SISTEM PENGHARGAAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Sistem penghargaan, dan Interaksi TQM dengan Sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Artinya TQM, Sistem penghargaan, dan Interaksi TQM dengan sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui bahwa penelitian-penelitian sebelumnya mengenai *Total Quality Management* terhadap kinerja ternyata hasilnya berbeda-beda yang mungkin dikarenakan perbedaan waktu penelitian, perusahaan, atau hal-hal lain, oleh karena itu peneliti bermaksud melakukan penelitian lebih lanjut mengenai *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan, karena TQM merupakan suatu teknik yang sering digunakan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Selain itu peneliti menggunakan sistem penghargaan sebagai variabel moderating.

Dari uraian diatas membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang memfokuskan pada bagaimana pengaruh dari penerapan *Total Quality Management* dengan sistem akuntansi manajemen yang meliputi sistem penghargaan terhadap kinerja perusahaan. Maka peneliti akan melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan dengan Sistem Penghargaan sebagai Variabel Moderating” (Penelitian pada BUMN Bersertifikat ISO di Kota Bandung).**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang penelitian, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap hubungan antara *Total Quality Management* dengan kinerja perusahaan.

## 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

### 1.3.1 Maksud Penelitian

Sebagaimana uraian diatas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan, dengan menggunakan variabel moderasi yaitu sistem penghargaan.

### 1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

Untuk mengetahui pengaruh dari sistem penghargaan terhadap hubungan antara *Total Quality Management* dengan kinerja perusahaan.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

Manfaat penelitian mengenai sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terkait dengan keefektifan penerapan *Total Quality Management* ini mempunyai beberapa manfaat, antara lain:

1. Kegunaan secara teoritis:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan atau menjadi sumbangan pemikiran untuk mendukung perkembangan ilmu akuntansi yang berkaitan dengan akuntansi manajemen yang terkait dengan *Total Quality Management*, sistem penghargaan, dan kinerja perusahaan.

2. Kegunaan secara praktis:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai masukan sumber pemikiran dan bahan pertimbangan dalam perbaikan bagi perusahaan untuk dapat mengimplementasikan upaya penerapan *Total Quality Management* sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.