

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Dunia ekonomi dan usaha berkembang dengan sangat pesat, apalagi di era perdagangan bebas zaman sekarang ini telah menuntut perusahaan-perusahaan untuk bersaing secara ketat dengan perusahaan-perusahaan di seluruh dunia. Meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing juga menuntut setiap perusahaan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhi harapan mereka dengan cara yang lebih baik dari pada yang dilakukan oleh para pesaing. 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 didirikan perusahaan. Sebagaimana kita sadari bahwa lingkungan bisnis saat ini semakin menuntut kita agar lebih memperhatikan aspek kualitas, mengingat dalam era perdagangan bebas faktor harga saja tidak cukup bersaing. Dengan demikian tidak ragu-ragu lagi bahwa upaya peningkatan kualitas sangat diperlukan guna pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan kualitas tersebut hendaknya dipandang sebagai bagian dari proses yang terus berlanjut diupayakan oleh semua unsur dan anggota organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif, antara lain dalam

bidang teknologi, kualitas produk, kualitas personel, permodelan, harga, biaya yang efisien dan kualitas yang memuaskan. Perusahaan harus mempunyai kinerja yang baik agar menjadi lebih unggul dalam bersaing dari kompetitornya.

Keberhasilan kinerja keuangan yang baik merupakan salah satu ukuran yang digunakan oleh para pemakai laporan keuangan dalam mengukur atau menentukan sejauh mana kualitas perusahaan. Merupakan salah satu tujuan dari setiap perusahaan pada saat ini bertanggungjawab tidak hanya pada kegiatan yang terjadi di dalam perusahaan, tetapi meliputi juga kegiatan yang terjadi di lingkungan luar perusahaan. Ada faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap pertumbuhan dan tingkat keuntungan perusahaan menjadi perhatian kinerja perusahaan. Sadat Amrul (2004).

Semakin pesatnya persaingan perkembangan teknologi dan informasi yang dimiliki oleh perusahaan, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Dalam kehidupan organisasi terdapat pemimpin yang menggerakkan dan mengatur bawahannya ke arah pencapaian tujuan. Pemimpin harus mampu memainkan peranan yang sangat penting serta menentukan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Pada umumnya keberhasilan suatu perusahaan banyak tergantung pada faktor-faktor manajer. Persaingan dalam lingkungan pekerjaan menuntut setiap manajer agar mampu memotivasi dan membuat para karyawan bekerja dengan baik dan maksimal, agar tetap bertahan dan berkembang dalam memanfaatkan

kompetensi ilmu yang ada sehingga kemampuan dan keahlian yang dimiliki dan berguna bagi perusahaan (Steffi:2013).

Berikut ini terdapat fenomena yang berkaitan tentang kualitas pada perusahaan yang dapat mengakibatkan kinerja keuangan dalam perusahaan menurun.

Medan, Ketua Dewan Pimpinan Daerah Generasi Muda Gerakan Rakyat Indonesia Baru (GM GRIB) Bobby Octavianus Zulkarnain menyatakan sangat prihatin dan kecewa terhadap kinerja PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN). Sebab, pemadaman listrik yang terjadi akhir-akhir ini sangat merugikan masyarakat. Selain itu, empat pejabat PT.PLN Pembangkit Sumatera Bagian Utara (Sumbagut) telah ditetapkan sebagai tersangka dalam kasus dugaan korupsi pengadaan gas turbin Belawan pada tahun 2007 senilai Rp 23,94 miliar. “Ini menunjukkan bahwa kinerja PLN semakin parah. Kita prihatin, karena dari tahun ketahun tidak ada perbaikan kinerja PLN. Justru yang terjadi sekarang, para pejabatnya sudah jadi tersangka kasus dugaan korupsi,” kata Bobby kepada wartawan di Medan, Minggu (22/9). Bobby mensinyalir, kasus dugaan korupsi yang ditangani kejaksaan itu hanya sebagian kecil. Diduga masih banyak masalah di tubuh PLN.

“Kalau dari tahun ke tahun kinerja PLN semakin buruk, lebih baik jasa penyediaan listrik diserahkan kepada swasta. Artinya, pemerintah memberikan kepercayaan kepada pihak swasta untuk ikut bersaing menyediakan tenaga listrik kepada masyarakat. Sebab, masalah listrik sangat krusial yang menyangkut hajat hidup orang banyak. Di saat satu perusahaan yang diberi kepercayaan untuk

mengelola jasa tersebut tidak sanggup, tentu dampaknya bakal sangat luas. “Ini merupakan bisnis jasa, maka pelanggan wajib dilayani maksimal. Dengan kondisi seperti sekarang ini, dimanal listrik berulang kali padam, berarti pelanggan tidak mendapat pelayanan yang memuaskan. Bahkan ada pelanggan yang dirugikan.

<http://beritasore.com/2013/09/23/kinerja-pln-semakin-buruk/>

Adapun fenomena lain yang berkaitan yaitu, banyaknya perusahaan jasa layanan pengiriman barang dan dokumen di Indonesia seperti Pos Indonesia, TIKI, JNE DHL, FEDEX, secara langsung hal ini mengakibatkan persaingan antar perusahaan. Dalam hal ini, salah satu hal penting yang harus diutamakan oleh perusahaan jasa kiriman adalah memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan sebaik-baiknya. Pelayanan pelanggan merupakan unsur terpenting dalam perusahaan, terutama perusahaan yang bergerak dalam bidang pengiriman barang atau perusahaan kurir seperti halnya PT. Pos Bandung. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa pengiriman perusahaan dituntut meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggannya melalui peningkatan kinerja perusahaan secara terus menerus agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya secara optimal dan berkualitas.

Namun demikian, di dalam pelaksanaan dan perkembangannya banyak masyarakat yang mempertanyakan Kinerja PT. Pos Indonesia dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Seperti keluhan yang mencuat dari seorang pejabat perbankan di Kota Kembang, (Bandung). Ia mempertanyakan kinerja PT Pos Indonesia cabang Bandung khususnya, karena banyak kiriman dari mitra kerja di luar kota yang tidak sampai. Selain itu, Masalah serupa juga dialami Priyo, warga

Klari, Karawang Timur. Ia mempertanyakan masalah keterlambatan pengiriman barang. Paket ekspres seharga Rp 120 ribu itu tidak tepat waktu. Buktinya belum sampai juga. Padahal alamat pengirim dan penerima lengkap, Bahkan untuk validasi sampai tidaknya paket tersebut, ia mengeceknya langsung di layanan internet PT Pos Indonesia. Di sana tertulis pengiriman barang sudah sampai tujuan sejak 2 hari setelah paket dikirim.

Dengan adanya keluhan seperti yang dijelaskan di atas, maka pelangganpun memerlukan suatu sistem keluhan dan saran mengenai kualitas pelayanan kantor Pos tersebut, yang kadang tidak semua bisa ditangani dengan baik karena keterbatasan dari jumlah *customer service* PT.Pos Indonesia tersebut. Seperti yang terjadi pada kantor Pos Jember yang tidak terdapat sarana dan prasaran yang memadai untuk menampung keluhan dari masyarakat. Ada mesin POS CALL 161 di pintu masuk kantor Pos tetapi sayangnya mesin tersebut tidak berfungsi. Masalah inipun semakin meruncing ketika kantor Pos Jember juga tidak punya nomor sms center maupun telepon center. Dengan tidak adanya sarana komunikasi maka masyarakat yang ingin menyampaikan keluhan mau tidak mau harus datang ke kantor Pos. Bisa dibayangkan jika ada masyarakat yang tinggal di desa terpencil yang jarak antara rumah dan kantor Pos sekitar lima kilometer. Maka tentu masyarakat akan sulit sekali untuk menyampaikan keluhannya. Keluhan tersebut juga bisa terjadi kerana perusahaan tidak melakukan suatu survey mengenai kepuasan pelanggan, seperti menelepon secara acak para pelanggan mengenai kualitas pelayanan kantor Pos tersebut. Selain itu dengan adanya persaingan yang semakin pesat perusahaan tidak hanya

mengandalkan jumlah pelanggan tetap namun menganalisa pelanggan yang beralih, dengan begitu perusahaan tidak mengandalkan dari sisi kuantitas saja namun kualitas jasa tersebut.

<http://www.seputarjabar.com/2013/06/masyarakat-keluhkan-pelayanan-pt-pos.html>

Hal tersebut diatas sebenarnya bisa diminimalisasi apabila perusahaan tersebut mau meningkatkan kualitas produknya tanpa menambah biaya produksinya. Untuk itu diperlukanlah suatu kinerja kualitas agar produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut berkualitas diantara produk sejenis yang dihasilkan dengan harga ekonomis yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Agar penerapan kinerja kualitas yang diharapkan tersebut berjalan dengan baik maka diperlukan adanya suatu sistem pengendalian manajemen pada perusahaan tersebut. Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana tersebut (Mulyadi 2007:3).

Dalam sistem pengendalian manajemen terdapat tiga komponen pengendalian atau subsistem yang sangat penting yaitu *quality goal*, *quality feedback*, *quality incentive* (Athony dan Govindarajan, (2004)). Sebuah sasaran (*quality goal*), dapat dilihat sebagai tujuan atau tingkat kinerja individu atau organisasi yang harus di capai. Suatu perusahaan harus memiliki sasaran yang ingin dicapai mengapa perusahaan tersebut didirikan (Locke dkk, 1981) dalam

(Salman dan Gudono, 2006). Umpan balik (*quality feedback*) adalah penyebarluasan informasi dari *detector*, melalui *selector*, ke *effector*. *Detector* atau sensor adalah suatu perangkat pengendalian yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan. *Selector* atau *asesor* adalah suatu perangkat pengendalian yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkan antara apa yang sesungguhnya terjadi dengan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan *effector* adalah alat pengendalian yang mengubah perilaku agar hasil sesuai dengan yang diharapkan. Dengan adanya *quality feedback* tersebut perusahaan dapat mengarahkan semua sumberdaya dan variabel lainnya yang berkaitan dengan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Sedangkan insentif yang didasarkan pada kualitas (*quality incentive*) merupakan sistem pengakuan dan sistem penghargaan untuk mengakui adanya perbaikan kualitas dari kelompok dan individu. Untuk itu suatu tugas manajemen perusahaan bagaimana memotivasi tiap individu yang berada di perusahaan tersebut dan juga merupakan kewajiban manajemen pula untuk menjaga motivasi berprestasi dan motivasi kerja karyawan dan para manajer perusahaan tersebut.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Salman Jumaili dan Gudono (2006) dengan tujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan komponen sistem pengendalian manajemen (*quality goal, quality feedback, quality incentive*) terhadap kinerja kualitas dan konsekuensi terhadap kinerja keuangan. Perbedaan penelitian yang dilakukan, pada penulisan penelitian ini penulis meneliti di PT Pos Indonesia

(Persero) di Bandung yang merupakan perusahaan jasa, berbeda dengan perusahaan manufaktur yang diteliti oleh penulis sebelumnya, perusahaan jasa bersifat *tangible*.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai “**Pengaruh *Quality Goal*, *Quality Feedback* dan *Quality Incentive* Terhadap Kinerja Kualitas dan Konsekuensi Terhadap Kinerja Keuangan**”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis mencoba mengidentifikasi masalah yang menjadi pokok pembahasan. Adapun yang menjadi pokok pembahasan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan *quality goal* yang ada di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
2. Bagaimana penerapan *quality feedback* yang ada di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
3. Bagaimana penerapan *quality incentive* yang ada di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
4. Bagaimana kinerja kualitas yang ada di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
5. Bagaimana kinerja keuangan yang ada di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.



6. Seberapa besar pengaruh *quality goal*, *quality feedback* dan *quality incentive* terhadap kinerja kualitas secara parsial pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
7. Seberapa besar pengaruh kinerja kualitas terhadap kinerja keuangan pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian merupakan suatu proses pencarian kebenaran ataupun pembuktian terhadap suatu fenomena melalui prosedur kerja tertentu. Adapun penulis melakukan penelitian ini dengan tujuan :

1. Untuk mengetahui penerapan *quality goal* yang ada di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
2. Untuk mengetahui penerapan *quality feedback* yang ada di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
3. Untuk mengetahui penerapan *quality incentive* yang ada di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
4. Untuk mengetahui kinerja kualitas yang ada di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
5. Untuk mengetahui kinerja keuangan di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung
6. Untuk mengetahui besarnya pengaruh *quality goal*, *quality feedback* dan *quality incentive* terhadap kinerja kualitas secara parsial pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

7. Untuk mengetahui besarnya pengaruh kinerja kualitas terhadap kinerja keuangan pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan oleh penulis diharapkan dapat bermanfaat dan memiliki daya guna. Adapun kegunaan penelitian yakni praktis dan teoritis.

##### **1.4.1. Kegunaan Praktis**

Adapun kegunaan praktis dari penelitian ini yaitu:

1. Bagi Penulis

Dapat memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan berkenaan dengan pengaruh *quality goal*, *quality feedback* dan *quality incentive* terhadap kinerja kualitas dan konsekuensi terhadap kinerja keuangan. Selain itu, penelitian ini berguna sebagai bahan penulisan skripsi yang merupakan salah satu syarat dalam menempuh ujian sidang dan untuk meraih gelar sarjana (SI) pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumbangan pemikiran berupa saran dan informasi tambahan yang dapat dijadikan dasar pertimbangan perusahaan dalam pelaksanaan operasional perusahaan hingga dimasa yang akan datang perusahaan dapat melaksanakan aktivitasnya dengan lebih baik.

### 3. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya mengenai pengaruh *quality goal*, *quality feedback* dan *quality incentive* terhadap kinerja kualitas dan konsekuensinya terhadap kinerja keuangan.

#### **1.4.2. Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah pengetahuan ilmu akuntansi khususnya dalam bidang akuntansi manajemen.

#### **1.5. Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung yang berlokasi di jalan Cilaki no. 73 Bandung. Adapun waktu penelitian dilaksanakan Pada tanggal 11 November sampai dengan 30 November 2015.