BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Era globalisasi ekonomi yang disertai dengan pesatnya perkembangan teknologi, berdampak pada semakin ketatnya persaingan dan semakin cepatnya terjadi perubahan pada lingkungan usaha.Perubahan yang sangat cepat, yang terjadi dalam lingkungan bisnis telah secara otomatis menuntut setiap pelaku bisnis untuk selalu memberikan perhatian dan tanggapan terhadap lingkungannya.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.

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan dirinya agar bisa diterima di lingkungan global.Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia.Oleh karena itu perusahaan dalam hal ini manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh dalam persaingan yang semakin ketat untuk dapat menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat. (Ceacilia:2004)

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 dapat berguna bagi perusahaan.(Steffi:2013)

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 pelaksana 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 ekspress 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. Disana tertulis pengiriman barang sudah sampai tujuan sejak 2 hari setelah paket dikirim

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

Selain itu, beberapa fenomena yang penulis temukan pada surat kabar mengenai menurunnya kinerja BUMN adalah sebagai berikut:

Pada beberapa perusahaan seringkali terdapat pemasalahan-permasalahan terutama pada kinerja yang fluktuasinya dilihat dari perspekif keuangan misalnya PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM) pada pertengahan akhir tahun 2010 lalu mengalami penurunan kinerja keuangan. Hal ini terlihat dari turunya laba bersih tetapi unit bisnis dan anak usahanya mengalami pertumbuhan yang sangat signifikan yang mengakibatkan Telkom Group dapat menguasai pasar industry. (sumber: http://teknologi.vivanews.com/news/admedika-sokong-kinerjatelkom). Disisi lain, kinerja Telkom yang belum optimal juga terlihat dari kurang luasnya jangkauan komunikasi, pada tahun 2010 baru 36% desa yang terjangkau telekomunikasi

(sumber: http:///news.viva.co.id/news/read/165816-2010-baru-36-desa-terjangkau-telekomunikasi)

Selain itu masalah besar yang dihadapi PT PLN (persero) saat ini adalah keterbatasan pada sumber daya. Masalah kekurangan sumber daya disebabkan karena pembangkit listik yang berbasis batu bara tidak mendapatkan pasokan batu bara yang *high grade*, karena para pengusaha batu bara lebih suka menjual *high grade* batu bara keluar negeri dengan harga tinggi, sedangkan yang *low grade* di supply ke PLN dikarnakan patokan harga batu bara dari PT PLN (Persero) rendah. Hal tersebut menuntut PT PLN (Persero) agar dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi. Sebagai perusahaan yang telah memiliki pengalaman yang matang dalam bidang ketenagalistrikan, maka PT PLN (Persero) harus dapat meningkatkan kinerjanya serta mampu mengidentifikasi, mengelola dan memperbaiki proses bisnis yang penting dengan baik agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. (Sumber: http://silvergrey23.blogspot.com/2009/10/masalah-pln.html). PT PLN (Persero) sebagai perusahaan terbesar dibidang kelistrikan di Indonesia, masih mengalami berbagai masalah dngan listrik.Seperti adanya daerah yang belum tersentuh listrik saat ini, pemadaman listrik secara bergilir, pencurian listrik, kenaikan tarif dasar listrik (TDL) hingga kapasitas yang terpasang tidak memadai. (Sumber: http://agguss.wordpress.com/2008/06/24/9-masalah-yang-dihadapi-pln/).

Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan, diantaranya:

1. Sistem Pengendalian Manajemen, (Ferry Hardiyanto, 2012)

2. Pengendalian Intern, (Sri Fadilah, 2012)
3. Budaya Organisasi, (Muhammad Kurniawan, 2013)

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi hasil kerja dari periode yang lalu. Sehubungan dengan hal itu, pengukuran kinerja sebaiknya dilakukan secara komprehensif, sehingga pengambilan keputusan berkaitan dengan strategi dapat dilakukan secara menyeluruh. Dengan demikian strategi tersebut akan dapat mengakomodasi setiap perspektif yang terlibat dalam menentukan keberhasilan perusahaan. (Abrar, 2004)

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 2000:7).

Pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan pada sudut pandang finansial sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya. Seperti, pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perubahan sehingga dalam suatu pengukuran kinerja, diperlukan suatu keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan pengukuran kinerja non finansial. Keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan non finansial ini akan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan(Sampurno, 2010:248)

Robert S. Kaplan dari Harvard Business School memperkenalkan suatu alat untuk pengukuran kinerja perusahaan, yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan serta berkesinambungan *(sustainable outstanding financial performance).* Oleh karena perusahaan pada dasarnya merupakan institusi pencipta kekayaan, pemanfaatan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan perusahaan dalam menciptakan kekayaan (Mulyadi, 2009:3).

Balanced Scorecard memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif. Keempat perspektif tersebut adalah perspektif keuangan (*financial perspective)*, perspektif pelanggan (*costumer perspective)*, perspektif proses bisnis internal *(internal business process perspective)*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth perspective).*

Keempat perspektif tersebut mempunyai hubungan timbal balik dan sebab akibat yang sangat erat, saling menunjang dan saling memberikan korelasi yang sangat kuat. Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan yang baik akan berakibat baik terhadap proses bisnis internal, begitu juga dengan proses bisnis internal yang baik akan berakibat baik pula terhadap perspektif pelanggan, sehingga pada akhirnya tercapainya kesetiaan pelanggan dan kepuasan pelanggan yang akan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Balanced Scorecard bukan sekedar alat pengukur kinerja perusahaan, tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Semangat untuk menentukan ukuran dan untuk mengukur berbagai sasaran strategik di keempat perspektif tersebut dilandasi oleh pernyataan *'If we can measure it, we can manage it, and if we can manage it, we can achieve it"* (Mulyadi, 2001: 23). Pernyataan tersebut menyatakan bahwa dengan pengukuan kinerja yang komprehensif maka kita dapat menjalankan bisnis perusahaan dengan baik.

Dalam situasi persaingan ekonomi yang demikian tajam, perusahaan dituntut untuk menggunakan sistem manajemen yang baik dimana sistem manajemen ini dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya.Salah satu alat manajemen kualitas yang biasa digunakan adalah *Total Quality Management* (TQM). TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (M.N. Nasution, 2010:22).

Sampai saat ini, sistem yang dianggap paling cocok sebagai alat untk membuat perusahaan tetap optimis dengan konsep *going concern* adalah *Total Quality Management* (TQM). TQM membuat perusahaan dapat tetap bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain karena konsep dasarnya yaitu perbaikan secara berkala atau terus-menerus. Selain itu, TQM juga memiliki prinsip yang juga menghargai setiap entitas atau orang yang terlibat dengan memberikan kebebasan kepada setiap entitas tersebut untuk memberikan pendapat demi kebaikan perusahaan secara berkesinambungan, (Riyanto, 2012)

TQM merupakan cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan menghasilkan produk dan jasa berkualitas terbaik. TQM memberikan jawaban pada organisasi atau perusahaan terhadap tantangan global yang semakin sulit, komplek dan cepat perubahannya.. (Devi Rahmi, 2013)

Selain penerapan TQM, komitmen organisasi menjadi hal yang penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi apapun bentuk organisasinya. Komitmen organisasi merupakan ketersediaan karyawan berusaha bertahan dengan sebuah perusahaan diwaktu yang akan datang. (Kaswan, 2012:293). Komitmen menunjukkan hasrat karyawan sebuah perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan.

Komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Karena pentingnya hal tersebut, beberapa organisasi memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan.

Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. (Cindy Claudia, dkk 2014)

Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Perusahaan selalu menginginkan pencapaian tujuan tanpa banyak mengalami kendala, diantaranya tujuan mencapai laba, memenangkan persaingan, memenuhi kepuasan pelanggan dan lain-lain. Namun permasalahan pencapaian tujuan ini tidak sesederhana yang dipikirkan pihak manajemen. Kendala-kendala utama yang dapat timbul terutama dapat berasal dari para karyawan sebagai anggota organisasi, seperti rendahnya komitmen karyawan untuk tetap bekerja dalam jangka waktu yang ditentukan oleh perusahaan.

Komitmen Organisasi yang kuat mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya. Selain itu, komitmen organisasi merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan. (Sarjito dan Muthaer, 2007 dalam Endang, 2014)

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan Callystha Prayhoego dan Devie (2013) dengan judul Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Perusahaan dsn Keunggulan Bersaing. Lalu, penelitian Muhammad Kurniawan (2013) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Organisasi.Selain itu, adanya perbedaan dimensi, lokasi penelitian, alat analisis dan tahun penelitian.

Berdasarkan hasil uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian di PT Pos Indonesia (Persero) dengan mengambil judul **"PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN"**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas maka dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti oleh penulis, antara lain:

1. Bagaimana Penerapan *Total Quality Management* (TQM) padaPT Pos Indonesia.
2. Bagaimana Komitmen Organisasi pada PT Pos Indonesia.
3. Bagaimana Kinerja Perusahaan pada PT Pos Indonesia.
4. Seberapa Besar Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Baik Secara Parsial maupun Simultan pada PT Pos Indonesia .

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan maka tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dari penelitian ini adalah:

1. Untuk Mengetahui Penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada PT Pos Indonesia.
2. Untuk Mengetahui Komitmen Organisasi pada PT Pos Indonesia.
3. Untuk Mengetahui Kinerja Perusahaan pada PT Pos Indonesia.
4. Untuk Mengetahui Besarya Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Baik Secara Parsial maupun Simultan pada PT Pos Indonesia .

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang nyata mengenai keadaan sesungguhnya berkaitan dengan judul yang penulis ambil. Adapun kegunaan yang diharapkan dalam penelitian ini dibagi menjadi kegunaan teoritis dan kegunaan praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang sejauh mana pengaruh penerapan *total quality management* (TQM) dan komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan pada PT Pos Indonesia (Persero).

2. Dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi ilmu akuntansi serta studi aplikasi dengan teori-teori serta literature-literatur lainnya dengan keadaan sesungguhnya yang ada di perusahaan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

   Penelitian ini merupakan pengalaman berharga yang dapat menambah wawasan pengetauan serta memberikan gambaran tentang aplikasi ilmu teori yang penulis peroleh dibangku kuliah dengan penerapan yang sebenarnya tentang seberapa besar *total quality management* (TQM) dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

   Dapat menjadi salah satu pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan terutama pada aktivitas yang berkaitan dengan kinerja perusahaan.

3. Bagi Pihak Lain

   Memperoleh masukan yang diharapkan dapat memperkaya ilmu pengetahuan dan dalam rangka pengembangan disiplin ilmu akuntansi, serta dapat menjadi bahan masukan dan referensi bagi penelitian sejenis.

1.5 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia yaitu PT. Pos Indonesia (Persero) yang beralamat di Jalan Cilaki, No. 73 Bandung.

Penulis melaksanakan penelitian pada waktu yang telah ditentukan.