

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dunia pada saat ini mengalami perkembangan pesat dan banyak persaingan. Perubahan lingkungan yang tadinya lokal menjadi global menyebabkan adanya perubahan di semua sektor. Kemajuan di segala bidang baik teknologi, informasi, pengetahuan maupun transportasi menuntut semua pihak, termasuk dunia bisnis untuk lebih meningkatkan mutu pelayanan mereka guna menarik sebanyak mungkin konsumen. Persaingan yang ketat dan kompetitif pada setiap industri dalam melakukan kegiatan usaha membawa dampak yang cukup besar bagi seluruh entitas usaha yang terlibat dalam perekonomian di Indonesia. Salah satu entitas usaha tersebut adalah BUMN.

BUMN sebagai salah satu pelaku ekonomi juga dihadapkan pada tantangan kompetisi global, menuntut kemampuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya dengan melakukan berbagai inovasi dan strategi sehingga mampu bertahan dan bersaing secara unggul. BUMN perlu mengutamakan konsistensi melalui pengembangan suatu sistem yang dapat mendukung kinerja para pekerjanya agar dapat terus meningkatkan kinerjanya dan persaingan.

Manajemen agar dapat mampu memenangkan persaingan harus mampu bersaing dengan perusahaan lain, dan tentunya juga harus dapat menentukan strategi agar dapat mencapai daya saing yang tepat dan hasil yang telah

direncanakan. Perusahaan yang lebih maju dan juga berkembang dapat dicapai dengan salah satunya adalah dengan meningkatkan kinerja manajerial yang baik. Kinerja manajerial yang baik dapat meningkatkan perolehan keuntungan perusahaan dan akan menambah kepercayaan investor ke perusahaan tersebut.

Selain itu perusahaan juga harus mampu untuk mengatasi segala kendala-kendala yang dapat menghambat perkembangan dan kemajuan perusahaan agar keberlangsungan hidup perusahaan dapat terjamin. Untuk mencapai tujuan organisasi dan bagaimana memasukan program *TQM* yang tepat, mendesain proses perubahan yang komprehensif, implementasi *TQM* dan kaitannya dengan sistem baru, dan legalitas kelembagaan. *TQM* memberikan jawaban pada setiap organisasi terhadap tantangan global yang semakin sulit, kompleks dan perubahan yang cepat.

Penelitian mengenai penggunaan teknik *TQM* dan sistem informasi akuntansi manajemen secara interaktif yang mempengaruhi kinerja manajerial perusahaan menjadi salah satu topik yang cukup menarik, karena *TQM* dan sistem akuntansi manajemen merupakan salah satu teknik yang sering digunakan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Dalam menghadapi persaingan global para manajer perusahaan tidak dapat lagi menerapkan cara-cara tradisional dalam melakukan proses perencanaan dan pengendalian aktivitas perusahaan. Pendekatan paling populer dalam memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus disebut *Total Quality Management* (Nasution 2015:42). Oleh sebab itu maka teknik *TQM* sangat perlu diterapkan dalam suatu perusahaan karena dapat memberikan beberapa manfaat yang pada akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan dan mampu bersaing dengan

perusahaan sejenis dibidangnya. Adapun fenomena-fenomena dari BUMN sebagai berikut :

Buruknya kinerja Direktur utama PT. Timah Tbk, Sukrisno. Hal itu dipaparkan oleh ketua umum PPT, Muliadi Nitiwisastro kepada awak media saat menggelar jumpa pers, Rabu (3/2/2016) di Cilandak, Jakarta. Menurut Muliadi, persoalan yang dihadapi oleh pihak manajemen PT Timah Tbk termasuk persoalan internal. Kesalahan Sukrisno selama ia menjabat sebagai direktur utama PT Timah adalah tidak pernah mengayomi bawahan, sehingga segala macam persoalan yang terjadi di internal perusahaan yang ia pimpin justru sama sekali tidak diketahui olehnya, tidak paham dengan sejumlah permasalahan yang terjadi di perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) saat ini, dan hilang kendali sehingga akhirnya terjadi kondisi seperti ini. (<http://bangka.tribunnews.com/2016/02/03>).

Dilihat dari fenomena diatas bahwa direktur utama PT. Timah Tbk, Sukrisno mempunyai kinerja manajerial yang buruk dikarenakan koordinasi yang kurang dengan pegawainya serta adanya unsur Total Quality Management yang buruk yaitu kurangnya kerjasama dalam tim, karena diatas dikatakan bahwa Sukrisno selama menjabat direktur utama tidak pernah mengayomi bawahannya sehingga segala macam persoalan yang terjadi di internal perusahaan yang dia pimpin tidak diketahuinya, tidak paham sejumlah permasalahan yang terjadi sehingga hilang kendali.

Adapun fenomena yang kedua yaitu kinerja PT Pos perlu diperhatikan karena banyaknya pesaing yang jauh lebih maju dari sisi pelayanan dan teknologi yang kian massif. Oleh karena itu, karyawan dan pejabat PT POS di daerah meminta

kantor pusat lebih serius dan fokus menambal kebocoran secara nasional. Menurut Kepala Kantor POS Pariaman (Sumatera Barat) Hendri Joni saat dihubungi redaksi, Senin (11/12/2017) , jika tidak segera melakukan perbaikan, PT POS akan kalah terus dalam bersaing. Dampaknya, tentu saja, kerugian tak kan berujung. Menurutnya PT POS fokus saja ke bisnis inti, pengiriman surat dan paket. Intinya jasa pengiriman ini harus kita perkuat lagi. Untuk bisa menambah mutu, kualitas, kecepatan, supaya bisa bersaing. Harapan PT POS untuk bangkit dari keterpurukan masih ada, asal ada perbaikan kebijakan di tingkat pusat, agar lebih serius dan fokus. Kalau dilihat dari peluang bisnis perposan, (peluang) masih (besar), PT POS harus percaya diri dengan produknya sendiri agar dapat mengelola mutu dengan baik. Selaku pengurus SPPI, Hendri bertekad untuk terus menjadi mitra strategis manajemen PT POS Indonesia dalam mengawal dan memperkuat perusahaan. Tetapi, jika kondisi tersebut hanya didiamkan dan tak segera dibenahi oleh pusat, Hendri mengaku siap mundur dengan melepas jabatan atau pindah ke perusahaan lain. (<https://fajar.co.id/2017/12/11/pt-pos-terus-merugi-pejabat-di-daerah-ancang-ancang-mundur/>)

Dilihat dari fenomena diatas PT POS melakukan pengevaluasian yang telat dan menyebabkan kinerja manajerialnya yang buruk serta adanya unsur Total Quality Management yang buruk yaitu kualitas pelayanan yang kurang maksimal, diatas dikatakan bahwa para rival PT POS jauh lebih maju dari sisi pelayanan dan teknologi, sedangkan PT POS masih banyak kurangnya dalam segi kualitas, kecepatan sehingga PT POS terus mengalami kerugian.

Fenomena yang ketiga yaitu, PT Pos Indonesia mengalami buruknya kualitas pelayanan yang diberikan yang menyebabkan kepuasan pelanggan semakin berkurang, dan produk yang diberikan belum lengkap. Menurut Kepala Regional 4 Jakarta Raya Syamsul Bp Nasution Rabu (05/07/2017) PT Pos mengalami penurunan karena para pesaing mengikuti tren zaman dengan memiliki produk yang lebih lengkap dan kualitas pelayan yang bagus sehingga para pelanggan semakin puas. Untuk menghadapi kompetisi yang semakin ketat maka dapat diatasi dengan kualitas dan layanan kepada pelanggan dengan lebih baik. Transformasi PT Pos kedepannya tidak lagi berorientasi terhadap pengiriman surat akan tetapi beralih ke pengiriman logistik perusahaan-perusahaan ekonomi digital atau yang sering disebut e-commerce yang kini sedang berkembang dan dipilih oleh masyarakat untuk membeli keperluan atau kebutuhan. Tetapi tidak hanya perusahaan saja yang akan dijadikan partner melainkan industri rumahan yang menggunakan jasa teknologi untuk memasarkan dan memperjual-belikan produknya kepada masyarakat. (<http://www.tribunnews.com/bisnis/2017/07/05>)

Dilihat dari fenomena di atas PT POS mengalami perencanaan yang kurang baik sehingga menimbulkan kinerja manajerial yang buruk serta adanya unsur Total Quality Management yaitu menambah kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan, di atas dikatakan bahwa PT POS dalam memperbaiki kualitas pelayanannya akan melakukan pengiriman logistik jadi tidak hanya pengiriman surat saja sehingga dapat bersaing dengan rival yang lain di zaman teknologi yang canggih ini.

Kinerja manajerial yang dicermati oleh penulis meliputi tahapan yang dilakukan oleh seorang manajer, antara lain : perencanaan, investigasi, pengorganisasian, evaluasi, melakukan pengawasan, melakukan pemilihan staff, negosiasi dan perwakilan yang mempengaruhi tingkat produktivitas perusahaan. Dengan adanya *TQM* diharapkan dapat membantu terhadap perkembangan perusahaan terutama dalam perencanaan, pengendalian efektivitas, dan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawannya. Di dalam organisasi pengukuran kinerja juga mampu memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjalankan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu pada waktu selanjutnya.

Menurut M.N. Nasution (2015:17) “*Total Quality Management* diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, kepuasan pelanggan.”

Perusahaan selain menerapkan *TQM* juga perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan (Haloho, 2011). Sistem akuntansi manajemen yang dapat digunakan salah satunya adalah penghargaan. Penghargaan merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Selain itu, struktur penghargaan yang tepat dibuat berdasarkan standar mutu yang dapat menjadi pendorong kuat untuk mempromosikan *TQM* di dalam perusahaan.

Beberapa penelitian mengenai hubungan antara *Total Quality Management* dengan sistem penghargaan (*reward*) dan pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial sudah dilakukan. Zul Azmi (2013), hasilnya menunjukkan bahwa total quality management terhadap kinerja manajerial, karena kesuksesan atau keberhasilan penerapan *TQM* sangat dipengaruhi oleh keterlibatan manajer dalam melaksanakan *TQM*. Sedangkan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial karena peneliti tidak menemukan bukti yang signifikan bahwa perusahaan yang menerapkan sistem pengukuran kinerja secara interaktif dapat meningkatkan kinerja manajerial dan sistem penghargaan yang ada di perusahaan yang diteliti tidak mampu memotivasi kinerja manajerialnya yang disebabkan oleh penghargaan yang diberikan kurang menarik, dan waktu diberikannya penghargaan yang cukup lama.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Febri Rahmi, Chronika Manurung (2015) tentang Analisis Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Komitmen Organisasi dan Kultur Organisasi Terhadap Hubungan Antara *Total Quality Management* dan Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa antara variabel memiliki hubungan. *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial, yang berarti penerapan *TQM* yang tinggi pada organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial. Modernisasi sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap hubungan antara *Total Quality Management*, yang berarti sistem pengukuran kinerja dapat memperkuat hubungan antara *TQM* dengan kinerja manajerial. Modernisasi komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan *Total Quality management* dengan kinerja manajerial, yang berarti

komitmen organisasi dapat memperkuat hubungan antara *TQM* dengan kinerja manajerial. Moderasi kultur organisasi berpengaruh terhadap *Total Quality Management* dengan kinerja manajerial, yang berarti kultur organisasi dapat memperkuat hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial. Perbedaan penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian sebelumnya yaitu perbedaan dalam hal perusahaan yang diteliti, dan variabel yang digunakan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai penerapan TQM (Total Quality Management), Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Maka judul penelitian ini adalah **“Pengaruh TQM (Total Quality Management) Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) Sebagai Variabel Moderating”**.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

1. Kurangnya koordinasi antara atasan dan bawahan sehingga menimbulkan miss komunikasi.
2. Kerjasama tim yang kurang sehingga menimbulkan kinerja manajerial yang buruk.
3. Evaluasi kinerja terlambat sehingga menyebabkan kinerja manajerial yang kurang maksimal.
4. Kualitas pelayanan yang kurang maksimal sehingga menimbulkan kinerja manajerial yang tidak maksimal.



5. Kurangnya perencanaan yang maksimal sehingga menyebabkan kinerja manajerial yang kurang maksimal.
6. Tidak memperhatikan kepuasan pelanggan sehingga manajemen kinerjanya kurang baik.
7. Kurang memperhatikan kesejahteraan karyawannya sehingga kinerja yang dihasilkan kurang memuaskan.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini adalah masih kurang baiknya kinerja manajerial, maka penulis merumuskan permasalahannya sebagai berikut :

1. Bagaimanakah *total quality management* pada PT. POS Indonesia (Persero) di Kota Bandung.
2. Bagaimanakah sistem pengukuran kinerja pada PT. POS Indonesia (Persero) di Kota Bandung.
3. Bagaimanakah sistem penghargaan pada PT. POS Indonesia (Persero) di Kota Bandung.
4. Bagaimanakah kinerja manajerial pada PT. POS Indonesia (Persero) di Kota Bandung.
5. Seberapa besar pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial pada PT. POS Indonesia (Persero) di Kota Bandung.

6. Apakah sistem pengukuran kinerja berfungsi sebagai moderating secara positif dalam pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial pada PT. POS Indonesia (Persero) di Kota Bandung.
7. Apakah sistem penghargaan berfungsi sebagai moderating secara positif dalam pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial pada PT. POS Indonesia (Persero) di Kota Bandung.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang akan dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui *total quality management* pada PT. POS Bandung.
2. Untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja pada PT. POS Bandung.
3. Untuk mengetahui sistem penghargaan pada PT. POS Bandung.
4. Untuk mengetahui kinerja manajerial di PT. POS Bandung.
5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial pada PT. POS Bandung.
6. Untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja sebagai fungsi variabel moderating terhadap pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial pada PT. POS Indonesia (Persero) di Kota Bandung.
7. Untuk mengetahui sistem penghargaan sebagai fungsi variabel moderating terhadap pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial pada PT. POS Indonesia (Persero) di Kota Bandung.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Adapun kegunaan secara teoritis dari penelitian ini :

- a. Dapat menambah sumbangan pemikiran dalam Ilmu Pengetahuan khususnya dalam bidang kajian Akuntansi Manajemen, terutama yang terkait dengan kinerja manajerial.
- b. Sebagai dasar perluasan penelitian terutama yang berhubungan dengan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial antara lain *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Adapun kegunaan secara praktis dari penelitian ini :

- a. Bagi Penulis
  - Untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian sidang dan untuk meraih gelar sarjana (S1) pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan.
  - Sebagai sarana untuk membandingkan antara teori yang didapat di perkuliahan dengan yang sebenarnya.
  - Menambah pengetahuan tentang *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan kinerja manajerial.

- b. Bagi Perusahaan

Memberikan masukan yang positif dan merupakan dasar pemikiran yang dapat bermanfaat di masa yang akan datang yang berkaitan dengan *total quality*

*management*, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan kinerja manajerial.

c. Bagi Pihak Lain

Memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan juga menjadi bahan referensi, khususnya mengkaji topik yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini.

### **1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penulis akan melakukan penelitian di PT. POS Indonesia (Persero) di Jl. Cilaki No.73, Citarum, Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115. Dalam penelitian ini, untuk memperoleh data yang berkaitan dengan objek yang diteliti, maka penulis melakukan penelitian dengan waktu yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan.