

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Menghadapai era persaingan global, setiap perusahaan harus menghadapi persaingan ketat dengan perusahaan-perusahaan dari seluruh dunia. Meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing juga menuntut setiap perusahaan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhi apa yang mereka harapkan dengan cara yang lebih memuaskan dari para pesaing.

Untuk dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan kompetisi global, perusahaan harus menghasilkan produk yang berkualitas, karena dengan memproduksi produk yang berkualitas tersebut perusahaan dapat menghasilkan laba. Produk yang berkualitas juga meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan. Untuk memperoleh produk yang berkualitas banyak perusahaan yang mengadopsi *Total Quality Management* (TQM) karena TQM membutuhkan usaha terus menerus dari setiap orang didalam organisasi untuk memahami, memenuhi dan melebihi harapan konsumen atau pelanggan baik yang eksternal maupun internal.

Pada era globalisasi tidak hanya perusahaan manufaktur, tetapi juga perusahaan jasa perlu melakukan peningkatan kualitas dan melakukan perbaikan yang terus menerus, khususnya perhotelan juga merupakan salah satu sektor usaha yang mendukung berkembangnya dan berhasilnya perekonomian suatu negara, oleh karena itu penelitian ini mencoba meneliti mengenai penerapan TQM pada perusahaan jasa perhotelan. Perusahaan jasa menghadapi persaingan khusus karena

adanya perbedaan kualitas antara pekerja yang satu dengan pekerja yang lainnya, oleh karena itu perusahaan jasa perlu mengutamakan konsistensi melalui pengembangan suatu sistem yang dapat mendukung kinerja para pekerjanya.

Kinerja (*performance*) menurut Mahoney *et al.* (1963) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain. Salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya adalah dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM).

Total Quality Management (TQM) adalah 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 dalam Mertina, 2009). Perusahaan harus menerapkan teknik *Total Quality Management* (TQM) agar kinerja perusahaan tersebut dapat lebih baik lagi.

TQM membuat perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain karena konsep dasarnya yaitu perbaikan secara berkala dan terus menerus. Selain itu TQM juga memiliki konsep yang menghargai tiap entitas atau orang yang terlibat dengan memberikan kebebasan tiap entitas tersebut untuk memberikan pendapat guna perbaikan perusahaan secara berkesinambungan. Ada sepuluh karakteristik TQM yang dapat mempengaruhi manajer, yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi pada

kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Dengan adanya TQM perusahaan dapat selalu mengevaluasi kinerjanya sehingga perusahaan dapat segera memperbaiki apabila ada sistem yang salah dalam perusahaannya.

Menurut Banker *et al.*(1993) TQM meningkatkan keterlibatan organisasi dalam meningkatkan kualitas secara terus menerus. Bertanggung jawab untuk mendeteksi hal-hal yang tidak sesuai dengan pengendalian mutu. Hal tersebut membuat pekerja lebih bertanggung jawab untuk pengendalian mutu dan untuk menghentikan produksi ketika ada suatu masalah dalam produksi. Sehingga dapat meningkatkan produktivitas kinerja.

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kontingensi, yaitu untuk mengidentifikasi berbagai kondisi yang menyebabkan *Total Quality Management* menjadi lebih efektif. Pendekatan kontingensi yang terdapat dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan sistem pengukuran kinerja.

Menurut Luthans (1998) budaya adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota beerperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar dapat diterima dilingkungannya (Haryati, 2003). Menurut Robbins dan Coulter (1999) dalam Dwi Suhartini (2007) budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama didalam sebuah organisasi yang menentukan, dalam tingkat yang tinggi, bagaimana para pegawai bertindak. Dengan demikian, budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang diterima dan dimiliki oleh anggota-anggota

organisasi yang termasuk didalamnya.

Nasution (2001) mengungkapkan bahwa dalam pelaksanaan system manajemen kualitas dalam lingkungan global diperlukan sebuah perubahan besar dalam budaya dan system nilai suatu organisasi. Untuk pencapaian kualitas dalam dua sisi yaitu *hard side of quality* dan *soft side of quality*, sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus mau dan memiliki komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu, perubahan budaya organisasi diperlukan untuk menciptakan kualitas yang baik sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

Pengukuran kinerja pada perusahaan merupakan suatu tindakan pengukuran terhadap berbagai aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan yang dapat digunakan sebagai umpan balik untuk memberikan informasi tentang keberhasilan perusahaan tersebut. Penerapan teknik TQM yang tinggi dengan sistem pengukuran kinerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial, karena manajer dan karyawan akan lebih termotivasi untuk mencapai visi, misi dan sasaran perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Dwi Suhartini (2007) dengan judul pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Dalam penelitian ini peneliti memperluas variabel dengan menambahkan variabel sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderasinya. Alasan peneliti ingin meneliti judul ini karena penelitian-penelitian terdahulu memiliki hasil yang berbeda-beda terhadap hubungan antar variabelnya. Hasil penelitian Kurnianingsih yang menyatakan terdapat adanya

pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan TQM dengan sistem akuntansi manajemen (pengukuran kinerja, dan sistem *reward*) terhadap kinerja. Penelitian Ittner dan Lacker (1995) tidak menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktekkan TQM dan sistem akuntansi manajemen dapat mencapai kinerja yang tinggi. Pada penelitian Dwi Suhartini (2007) menemukan bukti bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial tetapi pada variabel budaya organisasi penelitian ini menolak budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
- b. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap hubungan antara *Total Quality Management* dan kinerja manajerial?
- c. Apakah system pengukuran kinerja memiliki pengaruh terhadap hubungan antara *Total Quality Management* dan kinerja manajerial?

1.3 Tujuan Penelitian

- a. Untuk memberikan bukti empiris bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- b. Untuk memberikan bukti empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial.

- c. Untuk memberikan bukti empiris bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial.

1.4 Manfaat Penelitian

Apabila tujuan penelitian dapat dipenuhi, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi penulis, dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang TQM.
- b. Bagi akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi untuk penelitian selanjutnya serta sebagai bahan masukan yang bermanfaat bagi banyak pihak yang ingin mempelajari tentang TQM.
- c. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan berupa pemikiran untuk perbaikan sistem akuntansi yang diterapkan dalam perusahaan tersebut.