

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam perdagangan setiap perusahaan akan menghadapi persaingan ketat, sehingga dalam perdagangan *global* ini diperlukan suatu produk yang berkualitas. Oleh karena itu, kualitas merupakan faktor penting. Kualitas menjadi hal utama bagi setiap perusahaan, kualitas yang ditampilkan perusahaan selalu mengarah pada produk, harga dan waktu. Kualitas menurut Goeth dan Davis seperti yang dikutip Tjiptono (2000:51), yaitu kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Dapat dikatakan bahwa kualitas berpusat pada pandangan konsumen sehingga kualitas produk ditentukan dari sesuai atau tidaknya produk dimata konsumen. Artinya setiap pelanggan selalu menginginkan produk dengan kualitas yang bagus dengan harga murah dan dapat diperoleh pada saat dibutuhkan oleh pelanggan. Untuk menghasilkan produk yang berkualitas, maka pihak-pihak yang terlibat dalam perusahaan harus bekerja dengan maksimal.

Secara garis besar, kinerja manajerial perusahaan yang bagus akan bersinergi terhadap kualitas produk yang diharapkan pelanggan. Oleh karena itu, untuk mengetahui kinerja manajerial suatu perusahaan diperlukan pengukuran yang mampu untuk menilai apakah kinerja manajerial perusahaan sudah baik atau kurang baik. Pengukuran kinerja perusahaan dapat diukur dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang

(*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh karyawan di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan karyawan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja yang bersangkutan. Kata *berimbang* dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja karyawan diukur secara *berimbang* dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Kaplan dan Norton, 2000).

Pengukuran kinerja manajerial perusahaan juga dapat diukur dengan *Total Quality Management*, karena TQM dapat dipilih sebagai salah satu metode untuk memenuhi kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) konsumen. TQM adalah suatu sistem manajemen yang berorientasi pada pelanggan yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan melalui eliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, pengembangan keterampilan, dan mengurangi biaya produksi (Kurnianingsih dan Indriantoro, 2001:35). TQM juga merupakan suatu sistem yang saat ini mulai diterapkan oleh perusahaan-perusahaan karena dianggap mampu mendukung kinerja manajerialnya. Menurut Nasution (2005:22), TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *team work*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Menurut Tjiptono dan Anastasia (2003:4), TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk

memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Untuk membentuk daya saing baru, banyak perusahaan telah mengadopsi secara praktis *Total Quality Management*. TQM digambarkan sebagai gabungan, hubungan antar lini sistem pada penerapan kualitas yang berhubungan erat dengan kinerja organisasi dan kepuasan pelanggan. TQM merupakan suatu konsep perbaikan yang dilaksanakan secara terus-menerus yang melibatkan seluruh elemen dan karyawan pada setiap tingkatan organisasi dalam rangka untuk mencapai kualitas yang terbaik pada seluruh aspek organisasi melalui proses manajemen (Choi dan Eboch, 1998:59). Menurut Indrajid & Djokopranoto (2005), *Total Quality Management* didefinisikan sebagai konsep perbaikan yang dilakukan secara terus menerus yang melibatkan semua karyawan di setiap level organisasi, untuk mencapai kualitas yang ‘*exellent*’ dalam semua aspek organisasi melalui proses manajemen (Dipietro,1993;Greg et al,1994). Menurut Purwanto dalam Suharyanto et al (2005:7), “ TQM pada dasarnya merupakan upaya untuk menciptakan ‘*a culture of continous improvement*’ di antara para karyawan dengan menerapkan berbagai teknik pemecahan permasalahan secara kelompok dengan memusatkan perhatian pada kepuasan pelanggan”.

PT. Istana Cipta Sembada adalah perusahaan eksportir yang mempunyai fokus dibidang *seafood* industri dengan spesialisasi produk udang yang diexpor ke Japan, Asia, dan Vietnam. Dengan produk-produk yang dihasilkan adalah 1. *Frozen Shrimp*. 2. *Frozen Cephalopoda*. 3. *Frozen Cooked Cephalo*. 4. *Frozen Fish*. 5. *Frozen Value Added*. Jenis-jenis produk udang, *white Vannamei*, *Black*

tiger, white Mexican. PT. Istana Cipta Sembada berupaya memberikan pelayanan dan kualitas terbaik lewat filosofinya *3E excellent product, excellent people* dan *excellent services* sebagai upaya pencapaian kepuasan pelanggan. Menurut Tjiptono dan Diana (2003:10) penerapan *Total Quality Management* di dalam perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan.

Menurut Zulaika (2008) meneliti tentang pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajemen pada PT. PP Lonsum Indonesia Tbk. Berdasarkan berbagai pengujian dan analisis data, dari penelitian ini dapat diperoleh kesimpulan mengenai pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajemen sebagai berikut : fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, serta pendidikan dan pelatihan, menjelaskan kinerja manajemen sebesar 48%. Diantara 10 unsur TQM, penelitian ini menguraikan empat variabel saja. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa mungkin 52% lainnya dapat dijelaskan oleh keenam unsur TQM lainnya.

Sedangkan menurut Pane (2010) melakukan penelitian tentang pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja manajemen pada PT. Pantja surya. Berdasarkan berbagai pengujian dan analisis data dari penelitian ini, dapat diperoleh kesimpulan mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja manajemen sebagai berikut : 1. Secara simultan, penerapan TQM yang diukur dengan fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, dan perbaikan sistem secara berkesinambungan,

pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya pelibatan dan pemberdayaan karyawan, tidak berpengaruh terhadap kinerja manajemen. 2. Secara parsial, penerapan TQM yang diukur dengan fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, dan perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya pelibatan dan pemberdayaan karyawan, tidak berpengaruh terhadap kinerja manajemen. 3. Hubungan negatif yang terjadi antara TQM dan kinerja manajemen pada penelitian ini disebabkan kurangnya komunikasi antara pihak manajemen dengan bawahannya mengenai kesepakatan dan kesatuan tujuan dalam pencapaian sasaran kualitas, serta manajemen kurang mendemonstrasikan rencana operasional dalam mendesain pekerjaan untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dalam perusahaan. Padahal diperlukan orang-orang dalam perusahaan yang terbuka kepada penilaian yang dilakukan terhadap diri mereka masing-masing maupun terhadap divisi tempat mereka terlibat dalam pekerjaan untuk dapat menerapkan TQM secara maksimal.

Dari latar belakang dan penelitian terdahulu, pengukuran kinerja manajerial dapat diukur dengan *Total Quality Management*. Oleh karena itu, maka peneliti ingin mengambil judul “Pengukuran kinerja manajerial dalam perspektif *Total Quality Management* (TQM) pada PT. Istana Cipta Sembada”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, permasalahan yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut.

Bagaimana pengukuran kinerja manajerial dalam perspektif TQM pada PT. Istana Cipta Sembada ?

1.3. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja manajerial dalam perspektif TQM pada PT. Istana Cipta Sembada.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Kegunaanya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis, memperoleh pengetahuan dan pengalaman melalui penelitian ini mengenai pengukuran kinerja manajerial dalam perspektif TQM pada PT. Istana Cipta Sembada.
2. Bagi perusahaan, diharapkan dapat memberikan masukan dan pertimbangan pengukuran kinerja manajerial dalam perspektif TQM (fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan).

3. Bagi pihak lain, diharapkan dapat menjadi bahan referensi dalam penelitian-penelitian mengenai pengukuran kinerja manajerial dalam perspektif TQM.

1.4. Batasan Penelitian

Adapun batasan dalam penelitian ini adalah mengingat obyek yang diteliti yaitu PT. Istana Cipta Sembada mempunyai filosofi *3E excellent product, excellent people* dan *excellent services*, maka dirasa perlu adanya batasan masalah agar penelitian lebih terfokus dan terarah. Dalam hal ini peneliti akan membatasi masalah, dengan berfokus pada empat aspek TQM yang meliputi: (fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan).