

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kebijakan penerbangan regional secara langsung (*open sky policy*) di kawasan ASEAN, telah membuka peluang pasar secara bebas negara peserta untuk meningkatkan kerjasama di segala bidang khususnya kemajuan perekonomian dan hubungan timbal balik (*connectivity*) berbagai kepentingan secara multidimensional. Pemberlakuan *Open Skypolicy* ini tentu saja tidak dapat dipisahkan dari koridor internasional yang ditandai dengan suatu perjanjian bilateral maupun multilateral. Kerjasama kawasan tersebut merupakan pengembangan lebih lanjut di bidang ekonomi, sosial, budaya, infrastruktur, transportasi udara dan keamanan khususnya industri penerbangan. Hal ini berarti akan terjadi persaingan bebas antar maskapai masing-masing negara dalam mengelola pasar penerbangan di kawasan ASEAN. Persaingan industri penerbangan ini juga tidak luput dari kesiapan *Airport* yang berkemampuan sebagai fasilitas operasional penerbangan yang memiliki kemampuan sebagai Bandara berkelas dunia (*World Class Airport*).

Bandara Internasional Juanda mulai operasi sejak tahun 1984, hal ini merupakan bentuk kerjasama secara integral dari Kementerian Perhubungan, Kementerian Keuangan dan Kementerian Pertahanan khususnya dengan TNI AL (Lanudal Juanda). Kerjasama ini terus dikembangkan sejalan dengan meningkatnya kebutuhan jasa penerbangan domestik maupun internasional. Pengembangan tersebut dilaksanakan untuk menyongsong

berlakunya *open skypolicy* sebagai dampak dari perdagangan bebas. Pemanfaatan bersama pangkalan sebagai *Airport* merupakan kebutuhan yang mendesak untuk meningkatkan pertumbuhan perekonomian daerah Jawa Timur maupun nasional. Dampak dari pasar bebas ini juga harus diimbangi pada sektor transportasi udara yang akan membawa perubahan yang signifikan khususnya di bidang ekonomi pada skala daerah, nasional maupun regional. Perubahan ini banyak membuat perusahaan jasa Kebandarudaraan untuk melakukan pembenahan pada bidang *aeronotical* dan *non aeronotical*. Begitu pula dengan *Airport* sebagai pintu gerbang akan terus dikembangkan sejalan dengan tahapan *Airport Service Evolution* mulai dari *Expanded Airport Terminal*, *Airport City* dan pada akhirnya menjadi *Smart Airport City*.

Bandara Juanda dikelola oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang penerbangan yaitu PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda. Dalam menghadapi persaingan bebas industri penerbangan tersebut perusahaan milik negara ini telah melakukan strategis yaitu melakukan reposisi dan restrukturisasi agar mampu menjadi perusahaan pengelola Bandara berkelas dunia. Bandara Juanda melaksanakan transformasi *Management System Program* di segala lini di antaranya meliputi pengembangan *fondation Transformation*, *Bisnis Transformation*, *Culture Transformation* dan *Future Transformation*. PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda dituntut untuk meningkatkan *revenue* sebagai *profit company* yang senantiasa dihadapkan pada perubahan lingkungan bisnis global yang sangat cepat dan kompetitif. PT Angkasa Pura I (Persero)

Bandara Juanda dituntut dapat meningkatkan daya saing kapabilitas yang dimiliki dalam organisasi perusahaan melalui *Management System*.

Pada era globalisasi yang ditandai dengan kemajuan teknologi informasi, pimpinan dan manajer organisasi dewasa ini mau tidak mau harus menghadapi *corporate olympics* yang semakin kompleks karena untuk kelangsungan hidup dan perkembangannya, organisasi harus memiliki keunggulan daya saing yang harus dicapai melalui peningkatan kualitas dan produktivitasnya. (Soewarso, 2004:48). Selanjutnya suatu organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin baru menjadi kunci untuk mencapai tujuan organisasi agar memiliki daya saing dengan perusahaan lainnya. Guna menghadapi persaingan dengan perusahaan lain, maka manajemen dituntut untuk mampu menyediakan informasi penting untuk kepentingan perusahaan yang dikelolanya. Informasi-informasi yang relevan dengan kemajuan suatu perusahaan dapat dikelola melalui akuntansi manajemen khususnya dalam pengambilan keputusan manajer secara profesional (Kamarudin Ahmad: 2005: 1).

Untuk mengendalikan arah dan tujuan suatu organisasi diperlukan manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Dalam manajemen kepemimpinan moderen diperlukan *strategic vision* yang baik dan *strength of will* yang handal yaitu dengan metode *Total Quality Management (TQM)*

Menurut Tjiptono, bahwa *Total Quality Management (TQM)* merupakan merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus-menerus

atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. (Meyliana, 2012:12). *Total Quality Management (TQM)* juga merupakan penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan memperbaiki upaya guna memenuhi kebutuhan pemakai produk dan jasa pada masa kini dan akan datang. (Soewarso, 2004:66)

Kunci keberhasilan manajemen di tahun 90-an dan tahun-tahun selanjutnya adalah keberhasilan di dalam melakukan perbaikan *performance* secara berkelanjutan dan kompetitif. Perbaikan *performance* merupakan tantangan manajemen pada masa yang akan datang. Dalam kompetisi manajemen dewasa ini lahirlah *bench-mark* baru terhadap mana kita harus menilai *performance* manajemen kita. (Soewarso, 2004:25)

Beberapa perusahaan yang telah menerapkan *Total Quality Management (TQM)* menunjukkan peningkatan kinerjanya yang ditandai hasil produktivitasnya. Untuk dapat membuat produk atau jasa yang memiliki mutu dan kualitas yang baik, perusahaan bergantung pada kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. *Total Quality Management (TQM)* juga merupakan perpaduan semua fungsi dari organisasi/perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Penerapan *Total Quality Management (TQM)* yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial, begitu juga sebaliknya. Manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja, jika pengukuran

kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran.

Tujuan *Total Quality Management* (TQM) adalah membentuk organisasi yang di dalamnya terdapat orang-orang terbaik di bidangnya. Untuk mewujudkan hal itu dibutuhkan pemberdayaan karyawan dan kebijakan yang memberikan mereka kesempatan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan memiliki keterampilan untuk memecahkan masalah tersebut. Pencapaian mutu dalam pelayanan tergantung kepada pemahaman, pengaruh, arahan, dan faktor-faktor manusia dalam pelayanan.

Penghargaan atau *reward* (kompensasi) merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora dalam Mertina, 2009). Penghargaan yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi tendensi para karyawan untuk tetap bersama pada organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu memaksimalkan produktivitas kinerja.

Penelitian ini bukanlah penelitian baru di bidang ilmu akuntansi manajemen, karena beberapa peneliti telah melakukannya dengan sudut pandang yang berbeda. Penelitian pada tahun 2013 pernah dilakukan oleh Cyntia N Kumentas dengan judul Pengaruh *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian fokus pada subjek penelitian terhadap karyawan. Penelitian pada tahun 2013 yang dilakukan oleh Raisa Shofiani Jusuf dengan judul Pengaruh *Total Quality*

*Management*(TQM) Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur pada PT Cahaya Murni. Fokus subjek penelitian dititikberatkan pada pengaruh variabel sistem pengukuran kinerja. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Mursan Munizu tahun 2012 dengan judul Analisa Penerapan Praktik TQM terhadap kinerja Kualitas pada Perusahaan Sermani Baja di Makasar. Penelitian ini memfokuskan diri pada pengaruh praktik *Total Quality Management* (TQM) yang terdiri dari kepemimpinan, perencanaan strategis, pelanggan, informasi dan analisis manajemen prang dan proses manajemen. Selanjutnya penelitian yang akan peneliti lakukan adalah penelitian yang memfokuskan diri pada Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda.

Hal yang paling menonjol saat ini adalah alat transportasi udara yaitu Pesawat Terbang. Siapa pun pasti menginginkan jasa pesawat terbang yang berkualitas dan dapat meningkatkan keamanan dan kenyamanan bagi para konsumen. Di dalam peningkatan kualitas jasa penerbangan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda akan memberikan jasa pelayanan yang terkait dengan kebandarudaraan.

*Total Quality Management* (TQM) diterapkan secara memadai, perusahaan dapat melihat seberapa besar perubahan yang telah dicapai oleh kinerja karyawan dan manajer yang ada dalam perusahaan, yang penerapannya melalui *Total Quality Management* (TQM) dan sistem penghargaan. Hal ini berdampak pada kinerja manajerial, karena keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan

dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar bergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa (*company service*) di bidang jasa layanan penerbangan. Oleh karena itu kepuasan pengguna jasa layanan penerbangan menjadi fokus utama untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat di antara perusahaan pengelola jasa penerbangan baik di dalam negeri maupun di luar negeri (kawasan regional ASEAN). Perusahaan milik negara ini telah memanfaatkan beberapa sistem akuntansi manajerial untuk meningkatkan hasil produktivitasnya. Namun hal tersebut tidaklah berarti bahwa sistem tersebut berfungsi secara optimal bagi kinerja manajerial pada perusahaan tersebut. Berdasarkan gambaran permasalahan di atas, maka kami akan meneliti **Analisis *Total Quality Management* (TQM) dan Sistem Penghargaan pada Kinerja PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda.**

### 1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

“Bagaimana Analisis *Total Quality Management* (TQM) dan Sistem Penghargaan pada Kinerja PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda?”

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah :

“Untuk menganalisis *Total Quality Management (TQM)* dan Sistem Penghargaan pada Kinerja PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda”

#### 1.4 **Manfaat Penelitian**

Manfaat akademis (teoritis) sebagai berikut:

- 1) Sebagai bahan rujukan dalam mengembangkan ilmu pengetahuan akuntansi khususnya untuk mengkaji lebih lanjut tentang Analisis *Total Quality Management (TQM)* dan Sistem Penghargaan pada Kinerja PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda.

#### 1.5 **Sistematika Penulisan**

Penelitian ini menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut :

##### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini merupakan dasar penulisan penelitian, yang menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian mengenai Analisis *Total Quality Management (TQM)* dan Sistem Penghargaan pada Kinerja PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda.

##### BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang memaparkan teori-teori yang telah diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian, yang selanjutnya digunakan dalam landasan pembahasan dan pemecahan

masalah, serta berisi penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

### **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini membahas tentang metode yang digunakan didalam melakukan penelitian, yang terdiri dari rancangan penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, serta teknik analisis data yang digunakan untuk memecahkan masalah.

### **BAB IV : GAMBARAN SUBJEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA**

Bab ini akan dijelaskan tentang gambaran umum subjek penelitian dan juga analisis data yang terdiri dari analisis deskriptif.

### **BAB V : PENUTUP**

Bab ini akan dijelaskan tentang kesimpulan hasil analisis data serta keterbatasan dari penelitian dan saran-saran untuk peneliti selanjutnya.