

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Lingkungan perusahaan selalu berubah. Dahulu perusahaan hanya bersaing pada tingkat regional dan nasional, sekarang mereka bersaing secara global (Nasution, 2015:17). Berubahnya lingkungan global telah membawa dampak pada pertumbuhan pasar dan perdagangan internasional.

Masyarakat juga merasakan adanya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2015 yang sampai saat ini kita rasakan, telah menghilangkan batas negara dalam kegiatan ekonomi, mulai dari impor, ekspor, sampai investasi. Disamping itu, fenomena yang terjadi seperti yang dilansir pada BeritaSatu.com, mengatakan bahwa kinerja industri manufaktur Indonesia sepanjang 2015 jeblok. Hal ini ditunjukkan oleh Indeks Manajer Pembelian (Purchasing Manager Index/PMI) yang selalu dibawah 50 yang menunjukkan sektor manufaktur. Mengalami kontraksi. Pada Desember 2015, PMI naik ke level 47,8 dari 46,9 pada bulan sebelumnya. Pada PMI kuartal IV mencapai 47,5 lebih rendah dibandingkan dengan kuartal III sebesar 47,7. Hal ini dipicu oleh turunnya produksi dan *order*. Sejalan dengan itu, perusahaan manufaktur terus melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) terhadap karyawannya. Sementara itu, tekanan untuk menaikkan harga jual semakin kuat seiring dengan depresiasi rupiah terhadap dollar AS yang berkepanjangan.

Hanya organisasi yang dapat menyesuaikan diri yang dapat beroperasi dalam jangka panjang. Untuk memenangkan kompetisi internasional ini, pelaku bisnis diharuskan memperhatikan seluruh aspek bisnisnya. Salah satu caranya adalah dengan berfokus pada kualitas. Kualitas yang dimaksud meliputi kualitas produk, jasa, proses produksi, sumber daya manusia, sumber daya alam, sampai sistem manajemen maupun akuntansinya. Kualitas ini menjadi sangat penting ketika banyaknya produk atau jasa yang ditawarkan pada masyarakat sehingga membuat masyarakat menjadi selektif memilih produk yang berkualitas. Kualitas yang diinginkan perusahaan tergantung pada kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsinya, yaitu perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan, dan memecahkan masalah. Manajemen membentuk sebuah rencana strategik dalam menjalankan fungsi-fungsinya yang sesuai dengan tujuan, misi dan visi organisasi. Sebagai bentuk manajemen dalam menjalankan fungsinya, terdapat kinerja manajemen yang akan menjadi pusat perhatian organisasi.

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan (Simanjuntak, 2011:1). Kinerja manajerial merupakan kinerja anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan staf, pengaturan, negosiasi, dan perwakilan. Kinerja manajerial dapat membantu dalam mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Kinerja manajerial adalah sesuatu yang harus mendapat perhatian ekstra karena pihak eksternal perusahaan menjadi lebih kritis

dan teliti dalam menentukan perusahaan dimana mereka berinvestasi. Perusahaan harus memiliki produk penjualan terbaik untuk dapat bertahan dalam persaingan.

Banyak pendekatan manajemen dalam memaksimalkan daya saing organisasi, salah satunya adalah *Total Quality Management (TQM)*. TQM adalah sistem manajemen yang berfokus pada orang/karyawan dan bertujuan untuk meningkatkan nilai pelanggan dengan memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus pada produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya. (Nasution, 2015:17). TQM merupakan suatu falsafah manajemen komprehensif. Perusahaan yang mengimplementasikan TQM akan mendapat beberapa manfaat yang pada akhirnya akan meningkatkan laba dan daya saing perusahaan (Nasution 2015:21). Terdapat sepuluh karakteristik TQM yang memengaruhi kinerja manajemen yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Nasution, 2015:18). TQM mengutamakan kualitas sebagai strategi usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Kepuasan pelanggan akan tercapai jika keluhan pelanggan berkurang, sehingga menunjukkan kinerja perusahaan yang meningkat pula.

Variabel bebas yang memengaruhi kinerja manajerial lagi selain TQM adalah ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian adalah keadaan dimana para manajer tidak memiliki cukup informasi tentang faktor-faktor lingkungan untuk memahami dan meramalkan kebutuhan dan perubahan lingkungan. Menurut

Chenhall dan Morris dalam Mayeni (2013), tiga bentuk ketidakpastian adalah ketidakpastian keadaan, ketidakpastian pengaruh, dan ketidakpastian respon.

Konsep TQM memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi (Hessel dalam Nasution 2005). TQM memiliki sepuluh unsur yang harus dilaksanakan secara seimbang agar konsep ini berhasil dan tercapailah tujuan perusahaan, sehingga dapat dilihat bahwa kinerja manajerial perusahaan baik (Tjiptono dan Diana, 2003:15). Terdapat kondisi eksternal, yaitu ketidakpastian lingkungan, yang dapat memengaruhi operasional perusahaan (Listeria, 2009). Jika kegiatan operasional terganggu, maka akan menurunkan kinerja manajemen perusahaan.

Kinerja adalah proses yang dilakukan sekelompok orang dalam sebuah perusahaan untuk menciptakan produk atau jasa. Kinerja identik dengan proses pekerjaan dikalangan karyawan. Kinerja karyawan menjadi hal yang penting. Jika kinerja karyawan buruk, maka kinerja perusahaan juga akan menurun. Sebaliknya, jika karyawan rajin dan senang, maka perusahaan akan maju dan berkembang pesat. Kinerja karyawan perlu mendapat perhatian lebih, tidak hanya dari perusahaan, tetapi juga dari pihak pemerintah dan masyarakat, mengingat karyawan merupakan aspek pokok dari perusahaan. Namun, kondisi ini dirasa masih sulit dicapai di Indonesia karena budaya yang kurang akrab dengan kesetaraan antara atasan dan bawahan. Sebagian perusahaan juga belum memiliki penilaian kinerja yang terintegrasi. Salah satu contoh perusahaan besar di Indonesia adalah Unilever yang baru memiliki *performance appraisal* saja. Kinerja manajemen yang terintegrasi telah berlangsung di luar negeri dengan

menciptakan interaksi antara atasan dengan bawahan dalam menentukan target perusahaan. Di Unilever, aspek tawar-menawar baru berlaku pada level direktur, dan belum berlaku bagi kepala bagian ke bawah.

Menilai *performance appraisal* (prestasi kerja) tidak sama dengan menilai kinerja manajerial. *Performance appraisal* hanya sebatas menilai dan mengevaluasi kerja karyawan, memberikan keputusan dan *feedback* pada karyawan tentang pekerjaan mereka. Sedangkan, kinerja manajerial menilai karyawan pada tahap perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan. Dari penjelasan di atas, bisa dikatakan kinerja manajerial lingkup penilaiannya lebih luas. Sedangkan, *performance appraisal* merupakan bagian dari kinerja manajerial pada level evaluasi.

Berdasarkan masalah tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menguji seberapa baik kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur dengan menghubungkannya dengan konsep TQM dan ketidakpastian lingkungan. Disamping itu, TQM merupakan model manajemen yang telah digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar di dunia seperti Toyota, sebagai perusahaan pencetus awal terciptanya konsep TQM. Toyota sangat sukses dalam manajemennya sampai tercipta model manajemen yaitu Toyota Way. Toyota Way merupakan kerangka konseptual model TQM. TQM menjadi jawaban dalam mengatasi ketidakpastian lingkungan yang dapat mengganggu operasional perusahaan yang pada akhirnya mengganggu kinerja perusahaan.

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan diantaranya penelitian oleh Sari (2009) yang menguji pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial pada PT Andalas Steel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM tidak memengaruhi kenaikan kinerja manajerial. Penelitian oleh Zulaika (2008) menunjukkan hasil bahwa TQM mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan Mintje (2013) bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Frestilia (2013) menunjukkan hasil bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perbankan di kota Padang. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmiyati (2014) menunjukkan hasil bahwa TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di perusahaan perbankan.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan menganalisis permasalahan ini lebih dalam dengan menguji kembali menggunakan teori yang sama, menambahkan satu variabel bebas, lokasi yang berbeda, sampel yang berbeda, dan waktu yang berbeda, yang akan memberikan hasil yang sama dengan judul penelitian yaitu “Pengaruh Total Quality Management dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti uraikan, terdapat rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah fokus pada pelanggan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Surabaya?
2. Apakah keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Surabaya?
3. Apakah komitmen pada kualitas berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Surabaya?
4. Apakah perbaikan berkesinambungan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Surabaya?
5. Apakah manajemen berdasarkan fakta berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Surabaya?
6. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Surabaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Mengetahui fokus pada pelanggan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Surabaya.
2. Mengetahui keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Surabaya.
3. Mengetahui komitmen pada kualitas berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Surabaya.

4. Mengetahui perbaikan berkesinambungan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Surabaya.
5. Mengetahui manajemen berdasarkan fakta berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Surabaya.
6. Mengetahui ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Surabaya.

1.4. **Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka manfaat dari penelitian ini adalah:

1. **Bagi Peneliti**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan secara teori dan praktik yang sesuai dengan ilmu yang didapat selama proses perkuliahan, khususnya tentang *Total Quality Management (TQM)*.

2. **Bagi STIE Perbanas Surabaya**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai penerapan *Total Quality Management (TQM)*. Bagi mahasiswa STIE Perbanas Surabaya yang ingin melakukan penelitian dengan topik yang sama, penelitian ini dapat menjadi bahan acuan bagi penelitian selanjutnya.

3. **Bagi Pihak Manajemen Perusahaan**

Penelitian ini diharapkan dapat sebagai bahan pertimbangan dalam evaluasi kinerja manajemen, memberi informasi tentang seberapa besar

pengaruh *Total Quality Management* (TQM) pada perusahaan manufaktur dan manfaatnya terhadap kinerja manajerial perusahaan.

1.5. **Sistematika Penulisan Skripsi**

Untuk mempermudah dalam memahami masalah yang diteliti, maka penulis memberikan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang penelitian berupa alasan yang mendukung topik permasalahan, perumusan masalah, tujuan dalam penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini dijelaskan mengenai hasil penelitian terdahulu dengan landasan teori yang terkait dengan permasalahan dalam penelitian. Teori yang bersifat umum sampai yang bersifat khusus dijelaskan secara sistematis yang dapat membantu peneliti dalam menyusun kerangka pikiran yang dapat diformulasikan menjadi hipotesis penelitian.

Bab III Metode Penelitian

Pada bab ini dijelaskan mengenai prosedur penelitian dengan langkah sistematis disertai alat uji yang digunakan untuk menyelesaikan masalah penelitian diambil dari perumusan masalah. Hipotesis penelitian terdiri dari mengidentifikasi variabel, definisi operasional dan analisis data.

Bab IV Gambaran Subjek Penelitian dan Analisis Data

Pada bab ini dijelaskan mengenai gambaran subjek penelitian, analisis data, uji kualitas, analisis uji regresi berganda dan pembahasan.

Bab V Pada bab ini dijelaskan mengenai kesimpulan dan keterbatasan atas penelitian yang dilakukan serta saran untuk peneliti selanjutnya.

