

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu di dalam perusahaan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan dalam perusahaan (Torang, 2013:74). Karyawan merupakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan sebagai kunci keberhasilan perusahaan/organisasi dan merupakan kekayaan yang harus dipelihara, dihargai, dan dikembangkan agar keberadaannya dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Betapa sempurnanya teknologi jika tanpa manusia tidak mungkin kiranya mencapai tujuan organisasi. Semakin tinggi keahlian yang dimiliki oleh karyawan dapat membantu mewujudkan perusahaan yang bernilai tinggi. Terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor eksternal dan internal (Slamet, 2011:40). Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan seperti rekan kerja, sistem upah, dan lingkungan sosial, sedangkan faktor internal adalah faktor yang berhubungan dengan diri orang itu sendiri seperti kepribadian, umur, dan jenis kelamin.

Indonesia saat ini telah memasuki persaingan global yang ditandai dengan adanya perdagangan bebas antar beberapa negara di Asia Tenggara. Masuknya tenaga asing dan juga produk asing sangat mempengaruhi lingkungan bisnis di Indonesia. Perusahaan harus mampu menciptakan suatu produk barang

dan jasa yang berkualitas dengan mutu yang lebih baik, harga yang terjangkau, dan pelayanan yang lebih baik pula dibanding dengan pesaing-pesaingnya agar perusahaan atau organisasi dapat bertahan dan memenangkan persaingan dalam masyarakat ekonomi *ASEAN* (MEA). Indonesia sebagai negara berkembang menuju ke negara industri perlu membangun sistem kualitas modern diberbagai bidang kehidupan sebagai sesuatu yang dapat diandalkan untuk memenangkan kompetisi dalam pasar modal. Dalam mencapai tujuan yang diinginkan tersebut, diperlukan perbaikan kualitas dalam segala aspek. Beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu berkaitan dengan material, tenaga kerja, promosi yang efektif, dan pelayanan yang memuaskan, sehingga mampu menarik konsumen.

Pada tahun 2017 perekonomian di Indonesia hanya tumbuh sebesar 5.07%. Hal ini merupakan gambaran bahwa masih banyaknya persoalan ekonomi yang belum terselesaikan. Hasil evaluasi *Institute for Development of Economics and Finance (Indef)* menunjukkan ada beberapa persoalan yang mendasar dan krusial yang pemerintah belum dapat selesaikan. *Pertama*, tumbuhnya ekspor Indonesia tidak dibarengi dengan peningkatan industri, pertumbuhannya hanya karena lonjakan harga komoditas. Kinerja ekspor masih sangat tergantung pada bahan mentah, di mana sudah seharusnya barang ekspor merupakan hasil dari proses industry. Selain itu, akhir akhir ini Indonesia juga menghadapi isu pelarangan ekspor komoditas dari berbagai negara, yang menyebabkan tekanan terhadap ekspor tahun ini. *Kedua*, Indonesia terlalu bergantung pada bahan baku dan barang modal impor. Hal tersebut menggambarkan ketidakmandirian ekonomi

Indonesia. Pemerintah juga sering sekali memilih impor sebagai strategi pemenuhan kebutuhan dasar seperti beras, bawang, bahkan garam.

Adapun pertumbuhan industri manufaktur hanya 4,27%, atau berada di bawah pertumbuhan ekonomi nasional 5.07%. Padahal seperti yang kita ketahui bahwa industri pengolahan atau manufaktur sangat berperan penting dalam penyerapan tenaga kerja. Dari kedua masalah diatas, pemerintah menyimpulkan bahwa adanya masalah dalam kinerja karyawan di Negara Indonesia ini. Keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh tenaga kerja di Indonesia masih jauh tertinggal oleh tenaga asing. Kurangnya pengadaan pelatihan pada karyawan membuat tenaga kerja di Indonesia semakin tertinggal mengenai wawasan yang seharusnya selalu dikembangkan dalam mengikuti setiap perubahan zaman. Hal ini membuat produk-produk dalam negeri mulai tergusur oleh produk-produk asing. Warga Indonesia lebih cenderung menyukai produk asing dikarenakan kualitas yang dihasilkan oleh perusahaan asing lebih bagus dibandingkan produksi dalam negeri. Penurunan minat warga Indonesia terhadap produk dalam negeri ini, dapat menyebabkan penurunan nilai perusahaan, sehingga dapat menimbulkan kerugian yang berdampak pada perekonomian di Indonesia (Richard, 2018).

Fenomena yang terjadi saat ini bahwa PT. Satrindo Utama Makmur sedang mengalami penurunan laba dari tahun ketahun. Penurunan tersebut terjadi pada tahun 2015 hingga pada tahun 2016. Pemilik perusahaan menjelaskan alasan penurunan laba mungkin diakibatkan oleh para pesaing yang semakin banyak dengan teknologi yang semakin canggih sehingga produk yang mereka ciptakan mulai tergusur. PT. Satrindo Utama Makmur ini merupakan pabrik yang

memproduksi sepatu yang sudah berdiri pada tahun 1989. Berbagai model sepatu telah mereka ciptakan mulai dari sepatu olahraga sampai sepatu santai dengan berbagai macam bentuk dan variasi. Harga yang ditawarkan untuk sepasang sepatu juga sangat murah. Masalah penurunan laba yang terjadi pada PT. Satrindo Utama Makmur juga dikarenakan sudah ketinggalan zaman, semenjak adanya pesaing dari Cina yang mampu mengambil hati masyarakat. Karenanya, hasil produk sepatu PT. Satrindo Utama Makmur sudah tidak mampu lagi diserap masyarakat. Selain itu, pemilik PT. Satrindo Utama Makmur juga merasa penurunan laba juga disebabkan oleh kinerja karyawan dimana para karyawan tidak memiliki kemampuan dalam pengembangan produk, sehingga produk tersebut dapat di modifikasi sesuai dengan perkembangan zaman untuk menarik minat masyarakat kembali (Syaikhul, 2017).

Akuntansi manajemen adalah suatu proses identifikasi, pengukuran, pengumpulan, analisis, persiapan dan proses komunikasi dari seluruh informasi keuangan yang diperlukan/dibutuhkan oleh manajemen untuk perencanaan, evaluasi dan pengawasan jalannya perusahaan dan untuk mengetahui dan memastikan apakah faktor-faktor produksi sebagai sumber ekonomis yang langka tersebut telah digunakan dan dipertanggungjawabkan secara memadai (Nastiti, 2013). Akuntansi manajemen dapat dijadikan penghubung dalam penyajian informasi yang berguna untuk membantu perusahaan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Informasi yang disajikan oleh akuntansi manajemen meliputi perumusan keseluruhan strategi dan rencana jangka panjang, membuat keputusan pengalokasian sumber daya untuk menghasilkan produk dan

menciptakan kepuasan customer, merencanakan dan mengendalikan biaya operasional dengan memberikan fokus pada analisis penghasilan, biaya, aktiva, dan utang berdasarkan segmen, mengukur dan mengevaluasi kinerja personal dalam organisasi dengan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan kinerja non keuangan (Prawironegoro dan Purwanti, 2013:2). Teori *kaizen* digunakan sebagai teori pendukung *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan.

Total Quality Management (TQM), yaitu suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing perusahaan melalui perbaikan secara terus menerus atas produk, jasa manusia, proses dan lingkungannya yang dibangun berdasarkan konsep kualitas *teamwork*, produktivitas, pengertian, dan kepuasan pelanggan (Rosfariana, 2017:575). Penggunaan *Total Quality Management (TQM)* akan memperbaiki kinerja kualitas, karena dengan penerapan *TQM* dapat memberikan dampak positif pada biaya produksi yaitu dengan menghilangkan pemborosan-pemborosan yang sering terjadi selama proses produksi. Sejak awal *TQM* telah mendapat perhatian yang besar dari berbagai organisasi karena *TQM* merupakan strategi baru masa kini dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi yang berfokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara terus menerus atas kualitas produk, jasa, dan proses. Keterlibatan karyawan sangat penting bagi perusahaan, maka dari itu perusahaan berkewajiban memberikan training atau pelatihan kepada setiap karyawan untuk menunjang

kualitas dari karyawan tersebut sehingga dapat menciptakan suatu produk yang berkualitas.

Teori *kaizen* sangat mendukung pada pendekatan *total quality management*, karena didalam teori *kaizen* menjelaskan tentang perbaikan tanpa henti mengenai *TQM*, fokus terhadap bagaimana kualitas yang diinginkan oleh pelanggan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Macide ARTAC Ozdal dan Bamise Iman Oyebamiji, 2018) menunjukkan bahwa variabel *TQM* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya penelitian yang dilakukan (Natiti, 2013) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *total quality management (TQM)*.

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme yang mempengaruhi kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil (Anthony dan Govindarajan, 2011:169). Dengan adanya sistem pengukuran kinerja, manajemen puncak memperoleh umpan balik dalam hal bertukar informasi yang akan menunjang perusahaan untuk meningkatkan kualitas serta kinerja organisasi selain itu pengukuran kinerja memberikan basis bagi keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi dan kondisi-kondisi pegawai lainnya. Penerapan sistem pengukuran kinerja pada suatu perusahaan dapat digunakan untuk mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja seseorang dan mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk perbaikan jika terjadi suatu masalah.

Teori *kaizen* dapat mendukung tentang sistem pengukuran kinerja terhadap karyawan, karena di dalam teori *kaizen* berisi tentang melakukan perubahan secara terus menerus agar lebih baik yang mencakup orang atau proses

segalanya didalam perusahaan, dimana sistem pengukuran kinerja merupakan aspek yang sangat berpengaruh terhadap segala aktivitas perusahaan, sehingga sistem pengukuran kinerja perlu dilakukan pemantauan agar tercipta kinerja yang diharapkan. Hasil penelitian penelitian (Rosfariana, 2017) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh positif, sedangkan pada penelitian (Gloria, 2013) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penghargaan (*reward*) adalah imbalan atau hadiah yang diberikan perusahaan terhadap karyawan sebagai ucapan terimakasih atas kontribusi yang diberikan dalam mencapai tujuan perusahaan. Penghargaan diberikan guna menunjang karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Berbagai macam penghargaan ditawarkan dan dijanjikan untuk karyawan guna menunjukkan perhatian perusahaan terhadap kinerja karyawan. Semakin bagus kinerja karyawan, maka semakin besar peluang karyawan tersebut untuk mendapatkan penghargaan (*reward*). Penghargaan (*reward*) tidak selalu berupa finansial, namun terkadang perusahaan memberikan penghargaan berupa non-finansial yaitu seperti kenaikan jabatan atau posisi dalam suatu organisasi. Pengaruh dengan adanya sistem penghargaan terhadap karyawan adalah dapat meningkatkan motivasi personel terhadap kinerja, sehingga membantu personel dalam memutuskan bagaimana mereka untuk menjadi lebih berkualitas.

Teori *kaizen* merupakan teori yang mendukung tentang sistem penghargaan (*reward*), karena teori *kaizen* membahas mengenai perubahan yang dilakukan oleh perusahaan agar menjadi lebih baik, salah satunya yaitu dapat

dengan pemberian penghargaan terhadap karyawan yang akan menciptakan dampak positif agar karyawan selalu mengoptimalkan kinerjanya. Menurut penelitian (Kulsoom dan Maria, 2017) menyatakan bahwa sistem penghargaan (*reward*) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun hasil penelitian (Kulsoom dan Maria, 2017) bertolak belakang pada penelitian (Zul, 2015) yang menyatakan bahwa penghargaan (*reward*) tidak berpengaruh signifikan.

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena peneliti ingin mengetahui seberapa besar pengaruh *total quality management (TQM)*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja karyawan pada PT. Satrindo Utama Surabaya. Dipilihnya PT. Satrindo Utama karena perusahaan tersebut dalam sektor manufaktur yang saat ini banyak sekali pesaing dari negara asing mengeluarkan berbagai produk sehingga menurunkan daya tarik konsumen terhadap produk dalam negeri. Penelitian ini diharapkan memberikan masukan positif terhadap perkembangan ekonomi dan perkembangan perusahaan sehingga produk Indonesia dapat bersaing memenangkan persaingan dalam era MEA. Dari berbagai latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *TQM*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*Reward*) Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Manufaktur (Studi PT. Satrindo Utama Makmur)”**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah Sistem Penghargaan (*Reward*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian tentang pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*Reward*) adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh hubungan *total quality management* terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh hubungan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh hubungan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak antara lain:

1. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan mampu menjadi sarana untuk menambah pengetahuan dan wawasan mengenai *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*Reward*) sehingga dapat diterapkan dalam dunia kerja.

2. Bagi sektor manufaktur Surabaya, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan dan dapat dijadikan sebagai sarana informasi bagi perusahaan untuk menentukan strategi-strategi apa yang tepat guna menghadapi masyarakat ekonomi *ASEAN* (MEA).
3. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu informasi, pengetahuan, serta wawasan baru untuk penelitian-penelitian yang serupa.

1.5. Sistematika Penulisan Skripsi

Penelitian ini disusun secara sistematis agar pembaca dapat dengan mudah dan jelas mengetahui objek penelitian. Uraian sistematika penelitian meliputi :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi pembahasan secara garis besar mengenai latar belakang yang melandasi pemikiran atas penelitian, apa saja masalah yang dapat dirumuskan, tujuan penelitian, manfaat penelitian yang ingin dicapai dan sistematika yang digunakan dalam penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini mengenai penelitian terdahulu yang sejenis pernah dilakukan secara teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang sedang diteliti, kerangka pemikiran serta hipotesis dari penelitian ini

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini meliputi rancangan penelitian, batasan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel, populasi sampel dan teknik pengambilan sampel, data dan metode pengumpulan data serta teknik analisis data.

BAB IV GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Pada bab ini menguraikan tentang gambaran subyek penelitian dan analisis data.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian serta saran.

