

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Dunia sekarang ini, seperti telah kita ketahui terus berkembang pesat dan mulai banyak persaingan. Kemajuan di segala bidang baik teknologi, informasi, pengetahuan maupun transportasi menuntut semua pihak, termasuk dunia bisnis untuk lebih meningkatkan mutu pelayanan mereka guna menarik sebanyak mungkin pelanggan. Globalisasi mengakibatkan pergeseran peran dalam pasar, kalau dahulu produsen banyak berperan dalam mengendalikan pasar, namun sekarang sebaliknya, konsumen mempunyai peranan yang penting dalam pasar bisnis. Para konsumen lebih bebas memilih segala sesuatu untuk memenuhi kebutuhan mereka yang benar-benar sesuai dengan keinginan mereka. Persaingan global ini telah memberi banyak pilihan kepada mereka untuk lebih kritis dalam memenuhi produk dan jasa yang berkualitas tinggi.

Maka sekarang, produk dan jasa yang berkualitas tinggilah yang akan menang dalam persaingan. Produk dan jasa dikatakan berkualitas tinggi jika produk dan jasa tersebut sesuai dengan harapan pelanggan atau bahkan melebihi harapan pelanggan pada harga bersaing yang dapat di bayar konsumen (Blocher, *et al.*, dalam Dewi dan Sunarni, 2009).

Cara yang telah banyak digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan produk dan jasa adalah *Total Quality Management (TQM)*, yaitu suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimumkan daya saing

organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, pengertian dan kepuasan pelanggan (Nasution, 2001). TQM merupakan cara untuk meningkatkan kualitas karyawan dan manajer dalam proses produksi secara optimal dan berkelanjutan. Oleh karena itu teknik TQM sangatlah perlu diterapkan di perusahaan karena dapat memberikan manfaat bagi perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan laba bagi perusahaan pula.

Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial perusahaan sudah banyak dibuktikan secara empiris atau dengan kata lain telah banyak dibuktikan di lapangan bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Narsa dan Yuniawati (2003) melakukan penelitian tentang pengaruh interaksi antara penerapan *Total Quality Management* (TQM) dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial pada PT. Telkom Divisi Regional V Surabaya. Salah satu hipotesis yang terbukti dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Supratinigrum dan Zulaikha (2003) juga telah melakukan penelitian di perusahaan jasa yaitu hotel berbintang 3, 4 dan 5 tentang TQM, kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variabel moderating yang salah satu hasilnya menyatakan bahwa penerapan *Total Quality Management* dengan sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Indonesia merupakan negara berkembang yang memiliki pertumbuhan ekonomi yang pesat dengan berbagai industri yang dimilikinya. Industri dibidang transportasi merupakan salah satu pendukung dan sasaran pembangunan di Indonesia yang dapat menunjang perekonomian negara. Salah satu perusahaan yang memiliki potensi ini adalah industri kereta api. Untuk itu pemerintah mulai mengembangkan program pembangunan jaringan Kereta Api Nasional berskala besar termasuk mendirikan BUMN, yaitu PT (Persero) INKA di Madiun. Dalam perkembangannya, industri kereta api saat ini mengalami perkembangan yang pesat dan memiliki harapan yang cerah untuk dapat bersaing menghadapi globalisasi. Industri kereta api juga telah menolong pemerintah dalam mengatasi kemacetan serta kepadatan lalu lintas. Disamping itu kereta api juga memiliki berbagai keunggulan seperti hemat energi, hemat lahan, bersahabat dengan lingkungan serta mampu mengangkut penumpang dalam jumlah yang besar.

Bagian yang tidak kalah penting dalam menunjang kegiatan ini adalah sumber daya manusianya. Sebagai manusia normal, banyak faktor yang membatasi kegiatan manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan antara lain fisik, daya pikir, pendidikan, sikap, waktu dan tempat, untuk itu perlu adanya faktor pendorong melalui berbagai cara agar semangat bekerja dapat dipertahankan. Meningkatkan dan mempertahankan semangat kerja untuk setiap individu tidaklah mudah, karena setiap individu yang bekerja pada suatu perusahaan mempunyai tujuan yang berbeda yang kadang-kadang tidak sama dengan tujuan perusahaan. Jika hal ini terjadi perlu adanya tindakan motivasi

terhadap pegawai agar memiliki tujuan yang sama dengan organisasi dimana dia bekerja.

Salah satu cara meningkatkan kinerja manajerial adalah menerapkan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap manajer dan karyawan. Pihak manajemen perusahaan dituntut agar selalu mempelajari teknik baru untuk memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerja mereka dalam merancang sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan supaya lebih efektif. Jika pihak manajemen dapat memantapkan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan, maka dapat ditarik manfaat dari padanya, penghargaan yang ditawarkan dapat memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hal ini, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (*reward*) sebagai Variabel Moderating pada PT INKA (Persero) Madiun.**

INKA, sebagai salah satu badan usaha milik negara terus mengalami perkembangan, diawali pada tahun 1981 dengan produk berupa lokomotif bertenaga uap kini menjadi industri manufaktur perkeretaapian yang modern. PT INKA merupakan salah satu andalan bagi perekonomian Indonesia di bidang manufaktur yang memiliki SDM yang berkualitas, profesional serta menguasai teknologi. Transformasi bisnis yang dilakukan perusahaan mampu memberikan keberhasilan dan mendapatkan solusi terbaik untuk perbaikan transportasi kereta api. Dalam persaingan global, INKA mengembangkan berbagai jenis produk di bawah kendali sistem manajemen mutu ISO 9001 dan kemitraan global.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Supratinigrum dan Zulaikha (2003). Perbedaan penelitian ini adalah penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan jasa perhotelan pada tahun 2003, sedangkan penelitian kali ini dilakukan pada perusahaan manufaktur pada tahun 2012.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial PT INKA di Madiun ?
2. Apakah TQM yang dimoderasi dengan sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial PT INKA di Madiun ?
3. Apakah TQM yang dimoderasi dengan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial PT INKA di Madiun ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris bahwa :

1. TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderating.
3. TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan sistem penghargaan sebagai variabel moderating.

**D. Manfaat Penelitian**

## 1. Bagi peneliti

Dapat menambah pengetahuan mengenai pentingnya *Total Quality Management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan dalam meningkatkan kinerja manajerial pada suatu perusahaan.

## 2. Bagi Perusahaan

Memberikan informasi tentang pengaruh interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

## 3. Bagi Universitas

Sebagai bahan referensi dan kepustakaan bagi siapa saja yang mau melakukan penelitian lebih lanjut tentang masalah ini.

**E. Sistematika Penulisan laporan Skripsi****BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian serta manfaat penelitian.

**BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN****HIPOTESIS**

Bab ini membahas tentang telaah teori dan pengembangan hipotesis, kinerja manajerial, *Total Quality Management* (TQM), hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja, hubungan

antara TQM dengan kinerja manajerial yang dimoderasi oleh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan serta kerangka konseptual atau model penelitian.

### **BAB III : METODA PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang desain penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, variabel penelitian dan definisi operasi variabel, lokasi dan waktu penelitian, data dan prosedur pengumpulan data, teknik analisis serta sistematika penulisan laporan skripsi.

### **BAB IV : ANALISIS DATA**

Bab ini membahas tentang hasil pengujian kualitas data, normalitas data, asumsi klasik dan hasil penelitian serta pembahasannya.

### **BAB V : SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dai hasil penelitian, keterbatasan penelitian serta saran untuk penelitian selanjutnya.