

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sejak awal tahun 2015, Indonesia Beserta negara-negara di wilayah Asia Tenggara telah membentuk kawasan terintegrasi yang dikenal dengan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). Dengan adanya program tersebut dapat dipastikan bahwa tingkat persaingan antar individu dan perusahaan pun akan semakin kompetitif. Dalam hal ini, kinerja manajerial menjadi fokus utama dalam malakukan inovasi agar menghasilkan produk yang lebih baik. karena, semakin kompetitif persaingan maka pelanggan dan pihak eksternal pun akan semakin kritis dan teliti dalam menentukan pilihannya. Oleh karena itu, dalam menghadapi persaingan, perusahaan harus berfokus pada meningkatkan kualitas produk maupun jasa perusahaan serta memperhatikan dengan cermat kebutuhan pasar agar tetap dapat bersaing.

Dalam melakukan perbaikan terhadap suatu produk, tentu tidak lepas dari peran manajemen. Manajemen dituntut mampu menentukan strategi yang tepat agar dapat mencapai daya saing yang telah direncanakan. Kinerja manajerial yang baik dipercaya dapat mempengaruhi tingkat perolehan laba perusahaan. PT Dirgantara Indonesia merupakan industri pesawat terbang pertama satu-satunya di Indonesia dan wilayah Asia Tenggara. Meskipun PT Dirgantara Indonesia merupakan satu-satunya industri pesawat terbang di Asia Tenggara, namun pada dasarnya perusahaan harus tetap memperbaiki kualitas produknya agar dapat

bersaing dengan industri pesawat di negara lain. Dalam sejarahnya, PT Dirgantara Indonesia telah mengalami berbagai macam masalah dalam proses bisnisnya. Secara umum, kinerja perusahaan tahun 2006-2011 berfluktuasi. Kinerja bisnis berfluktuasi dengan pencapaian perolehan kontrak baru rata-rata Rp. 1.010.000.000.000 dan penjualan rata-rata Rp760.000.000.000. namun, Kinerja keuangan belum menunjukkan perbaikan, realisasi laba/bersih induk tahun 2006-2011 secara akumulasi masih rugi. Likuiditas perusahaan/saldo kas akhir sangat kritis. Total aset perusahaan tahun 2006-2010 terus mengalami penurunan dan ekuitas yang negatif. Hal ini disebabkan oleh kondisi bisnis yang belum membaik, dan akumulasi kerugian perusahaan yang besar. Dengan kinerja bisnis dan keuangan tersebut, tingkat kesehatan perusahaan tahun 2006-2011 masih berkisar antara tidak sehat dan kurang sehat (CCC-BBB).

Permasalahan utama yang dihadapi perusahaan adalah belum mampu memenuhi komitmen on time delivery pesawat terbang dan ketidakseimbangan utilisasi fasilitas produksi (manufacturing dan assembly). Selain itu, penjualan pesawat terbang dibawah kapasitas terpasang (6 unit/tahun), demografi SDM yang tidak proporsional dan Sistem informasi yang belum terintegrasi. Hal tersebut dijelaskan dalam www.bumn.go.id

Sampai saat ini *Total Quality Management* (TQM) merupakan metode yang dipercaya dapat membuat perusahaan tetap berlanjut dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus. *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia,

proses dan lingkungannya. (Fandy Tjiptono&Anastasia Diana, 2003 : 4). Sedangkan dalam penerapan TQM apa yang menjadi masalah PT Dirgantara Indonesia merupakan hal yang penting bagi keberhasilan perusahaan dalam memaksimalkan daya saing. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui, bagaimana penerapan TQM yang telah berjalan di perusahaan PT Dirgantara Indonesia serta melihat pengaruhnya terhadap kinerja manajerial

Selain perlunya penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan daya saing, perusahaan juga perlu memperhatikan budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja dan perilaku setiap pihak dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. (Dr.A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, 2005: 113). Tujuan dari budaya organisasi ini yaitu agar seluruh individu dalam perusahaan mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan serta norma yang berlaku dalam perusahaan. Sehingga dengan memperkuat budaya yang sesuai dengan perusahaan, diharapkan kinerja manajerial perusahaan pun ikut meningkat.

Salah satu permasalahan utama PT Dirgantara Indonesia disebutkan belum mampu memenuhi komitmen *on time delivery*. Hal ini jika dilakukan terus menerus dapat menjadi kebiasaan yang kemudian akan menjadi budaya organisasi tersebut. Oleh karena itu, selain meneliti TQM perusahaan, peneliti tertarik untuk

meneliti budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia yang membuat tidak terpenuhinya komitmen on time *delivery* tersebut.

Dalam penelitian sebelumnya, budaya organisasi dikatakan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini dibuktikan oleh penelitian Arieah Parwati (2009) dan Nirachon Chuttipattana and Faridahwati Mohd. Shamsudin (2010). Untuk hasil penelitian mengenai TQM, Enrique, Jorge dkk (2007) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara TQM dengan Faktor manajerial.

Selain itu adapun penelitian yang dilakukan oleh Jevon Dauhan (2013) menyatakan bahwa TQM dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun, untuk penelitian TQM masih ada beberapa penelitian yang terbukti memiliki hubungan negatif antara TQM dan kinerja manajerial. Diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Devi Rahmi Utari (2013) dan Dewi Maya Sari (2009).

Perbedaan hasil kedua penelitian mengenai TQM tersebut membuat peneliti ingin melakukan penelitian dengan variabel yang sama dengan penelitian Jevon Dauhan (2013) untuk melihat konsistensi hasil penelitian mengenai TQM serta untuk melihat budaya organisasi yang ada di PT Dirgantara Indonesia.

Yang membedakan penelitian ini dengan sebelumnya yaitu indikator dalam penelitian dan lokasi penelitian. Dalam penelitian ini, variabel independen TQM dilihat berdasarkan sepuluh karakteristik yang disebutkan oleh Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana. Sedangkan dalam penelitian Jevon Dauhan, TQM dilihat dari 4 karakteristiknya yaitu perbaikan berkesinambungan, pendekatan

ilmiah, kerjasama tim, pendidikan dan pelatihan. Begitu pun dengan budaya organisasi dan kinerja manajerial.

Budaya organisasi dalam penelitian ini akan dilihat berdasarkan enam belas karakteristik budaya organisasi menurut Fred Luthans dan Stephen P. Robbins. Sedangkan dalam penelitian Jevon Dauhan, budaya organisasi dilihat dari 6 karakteristiknya saja yaitu Inisiatif individu, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, control, pola komunikasi.

Kinerja manajerial dalam penelitian ini akan dilihat berdasarkan 8 fungsi manajemen yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengaturan staff, evaluasi, pengawasan, negosiasi, dan perwakilan. Sedangkan dalam penelitian Jevon Dauhan kinerja dilihat berdasarkan kegiatan-kegiatan yang meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan. Untuk lokasi penelitian, penelitian Jevon di lakukan di PT PLN Sulutenggo Manado, sedangkan penelitian ini dilakukan di PT Dirgantara Indonesia.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Industri Pesawat Terbang PT Dirgantara Indonesia)”

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, permasalahan yang ambil dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana penerapan *total quality management* (TQM) pada PT Dirgantara Indonesia?
2. Bagaimana budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia?
3. Bagaimana kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia?
4. Apakah terdapat pengaruh antara *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial PT Dirgantara Indonesia?
5. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja manajerial PT Dirgantara Indonesia?
6. Apakah terdapat pengaruh antara *total quality management* (TQM) dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial PT Dirgantara Indonesia?

1.3. Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Penerapan Total Quality Management di PT Dirgantara Indonesia
2. Budaya Organisasi di PT Dirgantara Indonesia
3. Kinerja Manajerial di PT Dirgantara Indonesia
4. Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja manajerial PT. Dirgantara Indonesia.
5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial PT Dirgantara Indonesia
6. Pengaruh total quality management (TQM) dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial PT Dirgantara Indonesia.

1.4. Kegunaan penelitian

Manfaat yang diharapkan dengan adanya penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan, diharapkan menjadi masukan untuk melakukan perbaikan

terhadap kekurangan yang terungkap.

2. Bagi penulis, untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial.
3. Bagi pihak lain, untuk menambah wawasan dan pengetahuan yang lebih luas mengenai TQM.
4. Penelitian ini dapat dijadikan literatur dalam perkembangan ilmu akuntansi manajemen mengenai penelitian TQM yang dilakukan secara langsung.

1.5. Sistematika Penulisan

Penelitian ini menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Bab ini merupakan dasar penulisan penelitian, yang menguraikan mengenai latar belakang permasalahan *Total Quality Management* dan Budaya Organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial PT Dirgantara Indonesia, serta identifikasi masalah, tujuan dan manfaat dari penelitian ini.

BAB II Landasan Teori

Bab ini berisi tentang teori-teori Total Quality Management, Budaya organisasi dan kinerja manajerial. selain membahas teori, pada bab ini dijelaskan mengenai kerangka pemikiran, penelitian terdahulu dan hipotesis yang diambil oleh peneliti.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan, definisi variabel penelitian, operasionalisasi variabel, sumber data dan teknik

pengumpulan data, populasi dan sample, penjelasan pengujian instrumen penelitian dan analisis pengujian hipotesis yang akan digunakan

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini berisikan hasil penelitian yang telah dilakukan secara langsung yang kemudian dianalisis dan dibahas untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* dan Budaya Organisasi terhadap kinerja manajerial.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan serta saran-saran yang diberikan oleh peneliti

