

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan global saat ini memberikan banyak pilihan kepada konsumen, dimana mereka semakin sadar biaya (*cost conscious*) dan sadar nilai (*value conscious*) dalam meminta produk dan jasa yang berkualitas tinggi. Untuk dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan seperti itu, perusahaan harus menciptakan *value* bagi konsumen dalam bentuk produk dan jasa serta pelayanan berkualitas, sehingga perusahaan juga memperoleh *value* (Narsa dan Yuniawati, 2003:19).

Dalam meningkatkan kualitas produk dan jasa, perusahaan harus melakukan peningkatan dari segi kualitas, inovasi, kreatifitas, dan produktifitas secara konsisten agar dapat menghasilkan produk akhir yang bernilai positif lebih tinggi serta jasa yang pelayanannya lebih baik sehingga dapat memenuhi kepuasan para pelanggan (Tjiptono dan Diana, 2003:64). Peningkatan kualitas dalam aspek produk dan jasa serta aspek manajemen dapat membawa organisasi mampu bertahan di lingkungan bisnis global. Dengan demikian suatu perusahaan membutuhkan suatu alat yang dapat mendukung kinerja manajemen agar perusahaan tetap bertahan hidup (Tjiptono dan Diana, 2003:64).

Pencapaian kualitas secara keseluruhan dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan untuk mencapai hasil yang optimal serta mempunyai nilai lebih atau daya saing dibandingkan perusahaan lainnya. Salah satu pendekatan yang dapat

dilakukan oleh perusahaan bisnis adalah *Total Quality Management (TQM)*, dimana dasar pemikirannya terletak pada konsep cara terbaik untuk meningkatkan daya saing dan unggul dalam persaingan bisnis adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas yang terbaik dalam menjalankan sebuah organisasi diperlukan perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana 2003:4).

*Total Quality Management (TQM)* merupakan cara terbaik agar dapat bersaing dalam persaingan global dengan menghasilkan produk dan jasa berkualitas terbaik. TQM memberikan jawaban pada organisasi atau perusahaan terhadap tantangan global yang semakin sulit, kompleks, dan cepat perubahannya. Konsep dan metode TQM memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh organisasi dalam pengelolaan perusahaan untuk memenuhi dan melebihi harapan pelanggan. TQM mulai diterapkan oleh perusahaan-perusahaan karena dianggap mampu mendukung kinerja manajerialnya. TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Nasution, 2005:22).

*Total Quality Management* mengarahkan perusahaan pada *continous improvement* yang dapat mewujudkan kepuasan konsumen secara total dan terus-menerus. Proses yang berorientasi pada konsumen ini merupakan praktek manajemen dasar dengan usaha-usaha perbaikan yang sering dipakai serta peralatan dan teknik yang handal. TQM dapat diterapkan pada perusahaan besar

maupun perusahaan kecil, industri manufaktur atau jasa, dan organisasi swasta maupun publik (Mulyadi, 2000:10).

Kompetisi yang semakin tajam tidak hanya menambah jumlah pesaing di pasar, namun juga menyebabkan bervariasinya persaingan yang terdapat di pasar. Persaingan global diwarnai oleh keadaan yang di dalamnya perusahaan yang memiliki kinerja yang baik mendesak keluar perusahaan yang kinerjanya buruk. Perusahaan-perusahaan baru muncul yang membawa dan membuat aturan bisnis baru yang memaksa perusahaan yang sudah ada sebelumnya harus memilih: terus hidup dengan aturan bisnis baru atau mati karena tidak mampu mengikuti aturan bisnis baru tersebut. (Mulyadi dan Johny Setiawan, 2001).

Mulyadi (2001:159) menyatakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melaksanakan misi, guna mencapai visi organisasi. Sedangkan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staf, negoisasi dan representasi (Lubis, 2005:22).

Sistem pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu diwaktu selanjutnya. Penerapan sistem pengukuran kinerja pada suatu perusahaan adalah guna mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kerja. Semakin sering

suatu perusahaan tersebut melakukan pengukuran kinerja pada karyawannya maka perusahaan akan lebih meningkatkan kinerja pada karyawannya, sehingga dengan meningkatnya kinerja maka mutu yang menjadi tujuan utama akan dapat tercapai. (Jusuf, 2013:635).

Dengan diterapkannya *Total Quality Management* (TQM) secara memadai, perusahaan dapat melihat seberapa besar perubahan yang telah dicapai oleh kinerja karyawan dan manajer yang ada dalam perusahaan. 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. (Jusuf, 2013:635).

TQM memang dianggap sebagai alat yang dapat meningkatkan kinerja manajerial yang dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Zulaika (2008), namun ada beberapa penelitian yang menunjukkan hubungan negatif antara TQM dan kinerja manajerial, salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Ittner dan Lacker dimana hasilnya tidak ditemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktekkan TQM dapat mencapai kinerja yang tinggi (Lubis, 2005). Hal ini membuat peneliti ingin melihat kekonsistenan penelitian mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial (Sari, 2009:4).

Dari konsep diatas dalam sebuah perusahaan perlu melakukan peningkatan kinerja manajer maupun kinerja karyawannya guna mencapai visi dan misi perusahaan. Termasuk dalam industri sepatu yang memiliki banyak pesaing perlu

dilakukannya peningkatan kinerja serta peningkatan kualitas. Industri sepatu kini tidak hanya menghadapi persaingan lokal saja namun seiring masuknya sepatu impor telah membuat persaingan secara global. Masuknya sepatu impor telah banyak menarik perhatian konsumen karena memiliki kualitas tinggi (wsn, 2010).

Industri sepatu kulit lokal saat ini perlu lebih kreatif dalam menghadapi persaingan global, dengan masuknya produk luar seperti China yang dijual di pasar dengan harga lebih murah dengan kualitas yang baik telah menjadi incaran konsumen. Hal ini dikarenakan peningkatan kualitas yang belum menjadi prioritas dari industri produk sepatu lokal sehingga kalah saing dengan produk China (wsn, 2010).

Begitu juga dengan para perajin sepatu kulit dari Cibaduyut Bandung, Jawa Barat juga kian sulit berkembang seiring adanya persaingan global yang semakin ketat. Hal ini disebabkan karena mental dan kualitas sumber daya manusia nya masih belum baik serta regenerasi pekerja seperti pendidikan dan pelatihan yang dilakukan masih belum optimal sehingga hal ini menjadi masalah di dunia industri sepatu kulit Cibaduyut yang sulit bangkit kembali ke masa keemasannya tahun 1990-an (Caroline Damanik, 2011).

Penelitian ini dilakukan disalah satu industri sepatu kulit untuk pria yaitu CV Dheraya yang telah memproduksi berbagai jenis sepatu kulit sejak lama dan telah dipasarkan secara luas di beberapa kota di Indonesia. Walaupun CV Dheraya telah maju sebagai industri sepatu kulit, hal ini tidak menjadi perusahaan cepat puas mereka sadar persaingan tidak hanya dengan produk lokal saja melainkan juga dengan produk impor yang sudah menjadi incaran konsumen saat ini.

Perusahaan sadar bahwa ketersediaan sumber daya manusia yang handal dan kinerja manajerial yang baik sebagai pendorong peningkatan kualitas sangat penting yang merupakan kunci sukses keberhasilan untuk mencapai target-target yang ditetapkan.

Dalam mencapai target target yang diterapkan tersebut CV Dheraya perlu melaksanakan kinerja manajerial yang dapat mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara bahwa kinerja investigasi masih mengalami kekurangan. Salah satunya masih kurangnya perhatian manajer dalam mengukur hasil dari produk yang dihasilkan sehingga pada akhirnya menimbulkan kelebihan produk jadi dan tidak sesuai dengan rencana produksi. Selain itu juga dalam menentukan persediaan masih kurang diperhitungkan dengan baik yang sering menimbulkan terjadinya kelebihan bahan baku atau kekurangan bahan baku sehingga jika kekurangan bahan baku maka harus membeli secara mendadak. Perbaikan sistem yang dilakukan manajemen perusahaan masih kurang diperhatikan dan dijalankan dengan baik oleh manajer dan karyawan sehingga masih menimbulkan masalah-masalah terkait dengan meningkatkan efisiensi, kreativitas, dan produktifitas.

Berdasarkan uraian, manfaat, dan fenomena tentang karakteristik TQM dan kinerja manajerial diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam bentuk skripsi dengan judul **“Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada Perusahaan Sepatu CV. Dheraya)”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada CV. Dheraya?
2. Bagaimana kinerja manajerial pada CV. Dheraya?
3. Seberapa besar pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial pada CV. Dheraya?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada CV. Dheraya.
2. Untuk mengetahui kinerja manajerial pada CV. Dheraya.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial pada CV. Dheraya.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas diatas, penulis berharap hasil penelitian ini akan berguna bagi :

1. Bagi Peneliti

Sebagai sarana untuk menambah wawasan dan pengetahuan peneliti mengenai permasalahan yang diteliti, khususnya yang berhubungan

dengan pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial.

## 2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian dapat menjadi masukan dalam menyusun program-program dan kebijakan terkait dengan peningkatan kualitas mutu, kualitas pelayanan, kualitas sumber daya melalui pendidikan dan pelatihan, dan pemberdayaan karyawan. Selain itu juga sebagai bahan masukan dalam menyusun perencanaan manajerial.

## 3. Bagi pihak lain

Dapat dijadikan bahan referensi untuk penelitian-penelitian tentang pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Penelitian dalam skripsi ini tersusun menurut sistematika sebagai berikut :

#### **Bab I Pendahuluan**

Pada Bab ini disajikan Latar Belakang, Identifikasi Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian, dan Sistematika Penulisan.

#### **Bab II Tinjauan Pustaka, Kerangka Pemikiran Hipotesis**

Pada Bab ini disajikan tentang teori-teori dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Selain itu, bab ini juga dijelaskan susunan pemikiran yang melandasi timbulnya hipotesis penelitian.



### **Bab III Metode Penelitian**

Bab ini menyajikan secara sederhana langkah-langkah penelitian yang dilakukan, antara lain Metode Penelitian yang digunakan, Pengukuran Variabel Penelitian, Teknik Analisis Data, Sumber dan Teknik Pengumpulan Data, Populasi dan Sampel, Pengujian Instrumen Penelitian, dan Pengujian Hipotesis.

### **Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini membahas mengenai penjelasan-penjelasan terhadap aspek-aspek yang dinyatakan dalam identifikasi masalah sebagai bahan kajian. Selain itu juga bab ini menyajikan hasil analisis penelitian serta pembahasannya.

### **Bab V Kesimpulan dan Saran**

Bab ini akan mengemukakan mengenai kesimpulan yang merupakan jawaban terhadap masalah-masalah secara keseluruhan setelah pengkajian pada bab sebelumnya dan saran sebagai masukan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.