BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan pada industri di Indonesia yang semakin ketat memberikan pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap setiap perusahaan yang ada. Agar memperoleh pelanggan setiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensinya dalam menjalankan pekerjaannya (Lastanto, 2010). Agar dapat bertahan dalam lingkungan globalisasi diharapkan kepada perusahaan menciptakan *value* bagi konsumen dalam bentuk produk dan jasa serta pelayanan yang berkualitas (Octavia, 2009). Salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bertujuan untuk mencari laba dan meningkatkan pelayanan jasa adalah PT. Pos Indonesia.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 5 tahun 1995 menyatakan ;

> "Kantor Pos merupakan sebuah badan milik (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang layanan pos. Saat ini, bentuk badan usaha Pos Indonesia merupakan perseroan terbatas. Kantor Pos ini tempat yang dibuat pemerintah Indonesia untuk memudahkan masyarakat Indonesia sebagai sarana komunikasi seperti mengirimkan surat dan mengirim paket pada jarak jauh maupun dekat".

Maksud kutipan dari atas menyatakan bahwa, agar dapat melayani dengan baik diperlukan tenaga yang mempunyai kompetensi dan dapat diandalkan.

Bagi perusahaan asset yang tak ternilai dan berperan besar terhadap pertumbuhan bisnis adalah Sumber Daya Manusia (SDM). SDM berperan sebagai

penentu perkembangan bisnis sekaligus kunci pelaksanaan visi dan misi sebuah perusahaan. Kinerja pegawai merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia seperti yang diungkapkan oleh Sedarmayanti (2001) bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan atau perpaduan dari hasil kerja. Meningkatkan kualitas kinerja adalah salah satu upaya mempertahankan eksistensi dalam persaingan kerja.

Candrama, (2011) juga mengungkapkan bahwa karyawan merupakan unsur yang paling dominan dan strategis dalam melakukan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga dalam suatu organisasi aktivitas-aktivitas ini perlu untuk direncanakan dan dikelola secara efektif dan efisien.

Ternyata jika dilihat dari fakta tabel 1.1 kinerja karyawan PT. Pos mengalami masalah yaitu tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan yang dapat ditunjukan dibawah ini.

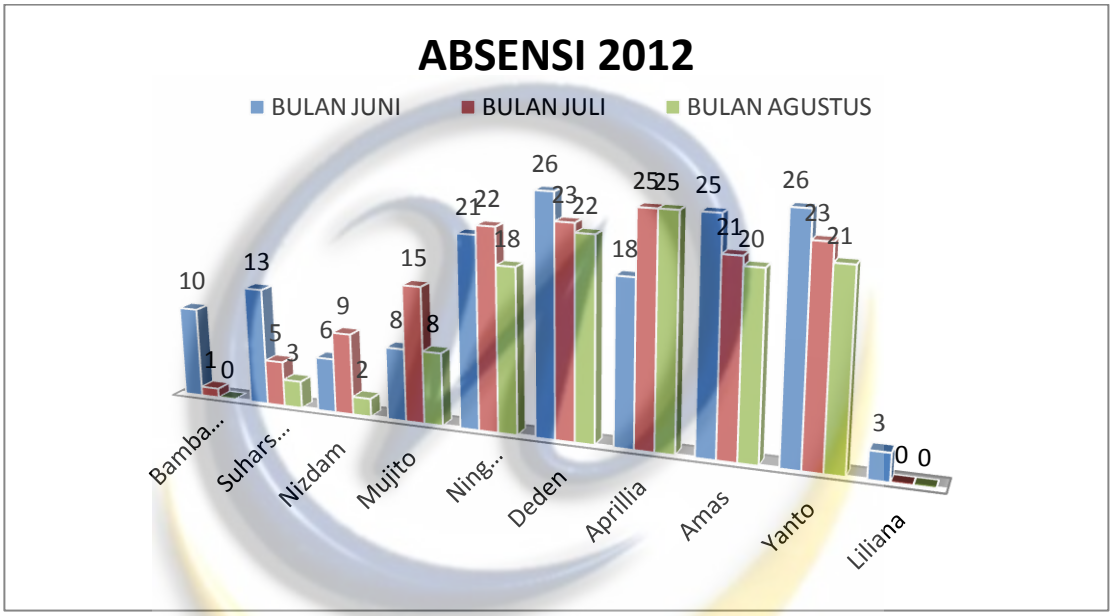
Tabel 1.1
Jumlah Karyawan dan Absensi Karyawan pada bagian Sumber Daya Manusia (SDM) PT. POS Indonesia Asia Afrika Bandung Pada Tahun 2012

No	Nama Karyawan	Bulan		
		Juni	Juli	Agustus
1.	Bambang	10 hari	1 hari	0 hari
2.	Suharson	13 hari	5 hari	3 hari
3.	Nizdam	6 hari	9 hari	2 hari
4.	Mujito	8 hari	15 hari	8 hari
5.	Ning Mar	21 hari	22 hari	18 hari
6.	Deden	26 hari	23 hari	22 hari
7.	Aprillia	18 hari	25 hari	25 hari
8.	Amas	25 hari	21 hari	20 hari
9.	Yanto	26 hari	23 hari	21 hari
10.	Lilyana	3 hari	0 hari	0 hari

Sumber : Bagian Pelayanan Sumber Daya Manusia PT. POS Indonesia Asia Afrika Bandung.

Berikut ini merupakan penjelasan data absensi SDM pada PT. Pos Indonesia yang dapat dilihat melalui data grafik ketidakhadiran pegawai SDM selama tiga bulan terakhir yaitu pada bulan juni-agustus 2012 yang berada dibawah ini :

Gambar 1.1
Grafik Absensi Karyawan Bulan Juni 2012



Sumber : Hasil Rekapitulasi Ketidakhadiran Pegawai, Bagian Pelayanan Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia Asia Afrika Bandung.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Staf SDM (Pa Mujito) pada tanggal 14 september 2012 banyaknya karyawan pada bulan juni-agustus 2012 yang tidak hadir di sebabkan oleh banyaknya karyawan yang cuti pada saat hari kerja, tidak mengabsen karena telat saat bekerja, dan disebabkan fasilitas *fingerprint* (absen sidik jari).

Tiptono dan Diana (1996) mengungkapkan penyebabkan kesalahan yang sering dilakukan oleh perusahaan yaitu sistem yang diterapkan kurang efektif,

fasilitas yang kurang memadai sehingga memberikan dampak buruk terhadap kinerja, tidak melibatkan semua karyawan untuk membentuk tim kerja, sering mengharapkan yang terlalu berlebihan terhadap tujuan yang diinginkan dan tidak realistis.

Lemahnya kinerja karyawan PT. Pos Indonesia dapat terjadi karena dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM), para karyawan tersebut tidak semua diikutsertakan. Sehingga para karyawan kurang bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Menurut Nasution (2005) TQM merupakan suatu proses pendekatan yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan sistem secara terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya. Tjiptono dan Diana (2001) mengemukakan bahwa TQM dikembangkan sebagai perbaikan kinerja melalui kualitas pada seluruh aspek organisasi.

Perilaku disfungsional bisa terjadi apabila karyawan menunjukan kinerja yang tidak baik secara sadar dari yang ditetapkan oleh perusahaan agar mengurangi kemungkinan penentuan tingkatan kinerja yang ditetapkan lebih tinggi. Sehingga manajer merasa gagal dalam mencapai sasaran yang ditetapkan dalam TQM. Dalam situasi ini, seseorang dapat kehilangan minat kerja, mengurangi standar prestasi individu, hilang rasa percaya diri dan sebagainya (Octavia, 2009).

Penelitian yang dilakukan Narsa dan Yuniawati (2003) menunjukan bahwa TQM mampu meningkatkan terhadap kinerja manajerial. Apabila penerapan TQM ini telah dilaksanakan dengan baik maka semakin baik kinerjanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurfitriana, Grahita Chandrarin, Hanif

Ismail (2005) yang menyatakan adanya hubungan positif antara TQM dengan kinerja manajerial.

Menurut Khim dan Larry (1998) dalam Supratiningrum (2003) mengemukakan TQM adalah suatu filosofi yang menekankan pada proses pemanufakturan dengan mengeliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, mengembangkan keterampilan dan mengurangi biaya produksi. Selain itu Tresna (1995) dalam Supratiningrum (2003) mengemukakan bahwa TQM merupakan suatu prinsip dasar bagi suatu organisasi yang ingin secara terus menerus melakukan perbaikan dan penyempurnaan dalam operasi pelayanan kepada konsumen untuk usaha jasa.

Tjiptono dan Diana (2001:10) mengemukakan bahwa :

> "Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlikan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM".

Menurut Mardiyah (2005) TQM akan semakin kuat pengaruhnya jika seorang manajer mampu mengukur kinerja karyawan untuk mengambil keputusan tentang promosi dan gaji sesuai dengan hasil dan tanggungjawab karyawan tersebut. Hal ini bertujuan untuk menghindari perilaku disfungsional dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Kurnianingsih (2000) dalam

Mardiyah (2005) menemukan adanya hubungan yang positif antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja, karena dalam penerapan TQM dibutuhkan dukungan dari pengukuran kinerja dari seorang manajer yang mengikutsertakan bawahannya.

Mulyadi (1993) mengemukakan bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan sebuah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personalnya, berdasarkan sarana, standar serta kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila sistem pengukuran kinerja dilakukan dengan baik artinya seorang karyawan dapat mengelola hubungan dengan karyawan lain di lingkungannya, dengan kata lain pengukuran kinerja sudah dilakukan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya.

Syarat bagi ukuran yang baik, antara lain berkaitan dengan tujuan organisasi, seimbang antara jangka panjang dan jangka pendek, mencerminkan aktivitas kunci manajemen, memberi efek pada tindakan karyawan, mudah dipahami oleh karyawan, dipergunakan sebagai dasar evaluasi kinerja dan penentuan balas jasa, rasional, objektif, dan dapat diukur, serta dipergunakan secara konsisten dan teratur (Wibowo, 2011).

Nurjanah (2008) mengemukakan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya akan sangat tergantung pada para pimpinannya. Apabila pimpinannya mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Sebab itu organisasi membutuhkan pemimpin yang dapat mengarahkan para bawahannya agar tercapainya tujuan organisasi.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Supratiningrum dan Zulaikha (2003), yang menguji kembali apakah variable sistem pengukuran kinerja dapat memoderasi hubungan antara TQM dan kinerja karyawan. Responden penelitian ini adalah para karyawan PT. Pos Indonesia Asia Afrika Bandung, yang saat ini sedang menghadapi persaingan yang besar dengan munculnya perusahaan-perusahaan lain seperti PT. Pos Indonesia.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik melakukan penelitian untuk menemukan bukti kasus tentang "**Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan dengan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai Variabel Moderating Pada PT. Pos Indonesia Asia Afrika Bandung".**

1.2 Identifikasi Masalah

Masalah yang diteliti ini, dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara *Total Quality Management* (TQM) dan kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia ?
2. Apakah ada hubungan positif antara apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia ?
3. Apakah sistem pengukuran kinerja dapat menjadi moderasi hubungan *Total Quality Management* (TQM) dan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia ?

1.3 Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data maupun informasi yang relevan dengan masalah yang diidentifikasikan, kemudian dianalisis dan ditarik kesimpulan serta untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian sarjana pada Universitas Widyatama.

Tujuan penelitian adalah untuk menemukan bukti empiris tentang :

1. Pengaruh positif dan signifikan antara *Total Quality Management* (TQM) dan kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia.
2. Pengaruh positif dan signifikan antara sistem pengukuran kinerja dan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia.
3. Sistem pengukuran kinerja dapat menjadi moderasi hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) dan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Penulis berharap dengan dilakukannya penelitian ini dapat memberikan manfaat-manfaat sebagai berikut :

1. Bagi penulis

   Dapat menambah pengetahuan dan wawasan dalam pengembangan ilmu akuntansi, khususnya yang berkaitan dengan *Total Quality Management* (TQM). Skripsi ini juga merupakan salah satu syarat untuk menempuh ujian tingkat sarjana pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Widyatama, Bandung.

2. Bagi Perusahaan

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bergunabagi perusahaan dalam perbaikan dan pengembangan perusahaan, juga memotivasi perusahaan untuk meningkatkan jasa yang diberikan kepada konsumen.

3. Bagi Masyarakat

   Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada masyarakat dalam hal untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan. Penelitian ini juga dapat berguna sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang berminat meneliti lebih lanjut mengenai bidang ini dan sebagai bahan di perpustakaan.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dalam penyusunan skripsi ini dilakukan pada PT. Pos Indonesia Asia Afrika Bandung, yang berlokasi di Jl. Asia Afrika No. 49 Bandung penelitian ini dilakukan pada bulan Juni 2012 sampai dengan selesai.