

BAB I **PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan harus selalu berupaya untuk meningkatkan kinerjanya agar memperoleh predikat sebagai perusahaan dengan kinerja yang baik. Dua di antara upaya yang dapat ditempuh untuk mencapai kinerja yang baik dengan memberikan perhatian terhadap sumber daya manusia dan menghasilkan produk yang berkualitas. Perhatian terhadap sumber daya manusia yang dilakukan secara konsisten dan terstruktur akan dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia tersebut baik dari produktivitas, kreativitas dan inovasi. Pada akhirnya, kinerja sumber daya manusia yang baik akan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Berkaitan dengan produk yang berkualitas, produk yang berkualitas dapat dijadikan sarana untuk menjaga kepuasan konsumen dan meningkatkan laba perusahaan. Untuk menghasilkan produk yang berkualitas, boleh jadi perusahaan akan mengeluarkan biaya produksi yang lebih tinggi. Namun, produk yang berkualitas dengan *zero defect* akan menekan biaya-biaya tambahan yang berpotensi untuk mengganggu tingkat laba perusahaan seperti biaya perbaikan atau biaya purna jual.

Indonesia merupakan salah satu negara yang sedang berkembang sebagai negara maju. Untuk dapat bersaing di pasar global harus dapat membangun sistem yang bermutu, modern, dan praktik manajemen mutu yang terintegrasi di berbagai bidang kehidupan, sehingga dapat memenangkan kompetisi dalam pasar global. Dengan segala kemudahan akses informasi sebagai dampak dari berkembangnya

teknologi, sehingga hampir semua perusahaan terkena dampak dari globalisasi.. Mulai dari level perusahaan kecil tradisional hingga perusahaan besar yang memiliki banyak cabang di berbagai negara juga terkena dampak persaingan global. Dengan adanya ekonomi global membuat perusahaan terus berusaha mencari langkah terbaik untuk menjalankan bisnisnya.

Kondisi persaingan bisnis yang semakin ketat membuat suatu perusahaan harus terus bekerja keras untuk mempertahankan posisinya. Hal tersebut karena apabila sebuah perusahaan tidak sanggup mengikuti arus persaingan dengan tepat maka perusahaan itu akan mengalami kegagalan. Perusahaan yang menghasilkan produk berupa barang atau jasa dengan kualitas terbaik yang bisa bertahan dalam persaingan bisnis. Kualitas terbaik dapat tercapai dengan melakukan usaha perbaikan terus-menerus di setiap bagian-bagian dalam sebuah perusahaan terhadap proses, kemampuan manusia dan lingkungan, sehingga perlu dilakukan perbaikan secara terus-menerus untuk memantau kualitas di berbagai level produksi. Penerapan *Total Quality Management* secara benar pada sebuah perusahaan merupakan pilihan yang tepat untuk meningkatkan daya saing dan kualitas dan memperbaiki unsur-unsur secara berkelanjutan yang sesuai dengan fase saat ini untuk menghadapi persaingan global.

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha dengan cara mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono & Diana, 2001). TQM digunakan sebagai pendekatan menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing antar perusahaan yang dilakukan dengan perbaikan secara terus-

menerus terhadap produk yang berupa barang atau jasa, proses, sumber daya manusia dan lingkungan usaha. TQM sebagai alat untuk mengukur tingkat keberhasilan usaha melalui tingkat kepuasan pelanggan atas produk yang dihasilkan. Dalam menjalankan bisnisnya setiap perusahaan memiliki standar masing-masing untuk mengukur tingkat kualitas guna mencapai tujuan perusahaan dengan memperkuat manajemen kualitas. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Pratiwi, 2014) menyatakan variabel TQM, budaya organisasi dan sistem pengukuran kinerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan begitu, peningkatan permintaan dan kebutuhan konsumen dapat diraih dengan menciptakan produk yang berkualitas, sehingga akan menghasilkan keuntungan yang maksimal akan didapat bagi perusahaan.

Penerapan TQM memerlukan komitmen dari semua individu mulai dari pimpinan puncak hingga karyawan bagian teknis untuk melakukan perbaikan secara menyeluruh dalam aspek manajemen perusahaan. Setiap individu harus mengerti, memahami dan dapat menerapkan sistem TQM secara efektif, efisien dan sinergis dalam melakukan segala aktivitas di dalam lingkungan perusahaan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Sehingga organisasi yang dapat menerapkan nilai TQM dengan baik akan memberikan dampak positif terhadap kinerja manajerial pada organisasi tersebut. TQM adalah alat strategi yang digunakan oleh bisnis untuk berkembang dan menjadi lebih kompetitif. Bisnis harus menyediakan infrastruktur yang kuat untuk memungkinkan implementasi TQM.

Terdapat hal yang penting dalam meraih kesuksesan organisasi perusahaan yaitu budaya organisasi yang ada di dalamnya. Budaya organisasi memiliki peran

penting dalam tumbuh dan berkembangnya sebuah organisasi. Budaya organisasi digunakan sebagai panduan arah organisasi, untuk memandu perusahaan mengambil langkah mana yang boleh atau langkah yang tidak boleh diambil, cara untuk mengelola sumber daya organisasi yang digunakan untuk menghadapi permasalahan yang terjadi baik internal maupun eksternal perusahaan. Kesesuaian pemahaman budaya organisasi yang dimiliki setiap anggota dengan tujuan organisasi akan memberikan dampak yang baik kepada lingkungan perusahaan, melalui kesesuaian inilah yang akan membuat anggota lebih mudah dalam menyelesaikan tugas, permasalahan hingga capaian yang menjadi tujuan dalam organisasi tersebut. Maka hal ini sesuai dengan (Permatasari, 2016) yang menyatakan bahwa secara simultan *Total Quality Management* dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Dalam praktiknya pelaku bisnis dalam menjalankan usahanya tidak hanya perlu memahami secara teoritis bagaimana cara menjalankan bisnis yang baik dan benar, terkhusus bagi pelaku bisnis muslim yang juga harus memahami batasan-batasan dalam menjalankan bisnis yang telah diajarkan di dalam Al-Quran dan *sunnah* dalam menjalankan sebuah bisnis. Dalam Al-Quran telah dituliskan bahwa *Allah Subhanahu wa Ta'ala* memotivasi kepada hamba-Nya untuk bersungguh-sungguh yang disertai rasa ikhlas dalam melakukan setiap pekerjaannya, karena *Allah Subhanahu wa Ta'ala* mengetahui apa pun yang diperbuat oleh hamba-Nya, seperti yang dijelaskan pada (QS. At-Taubah: 105);

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ - ١٠٥

Artinya: Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”

Menurut (Istighfarani, 2020), semua pekerjaan itu tidak ada yang hina asalkan tidak haram dan melepaskan diri dari ikatan dengan Allah Subhananahu wa Ta'ala. Semua amal atau pekerjaan di dunia diketahui oleh Allah Subhananahu wa Ta'ala baik yang terlihat oleh manusia maupun yang tidak terlihat. Semua amal perbuatan akan ditampakkan pada hari akhir kelak. Untuk itu, manusia harus senantiasa memperbaiki kualitas amal yang dilakukan.

Keberhasilan sebuah perusahaan memiliki hubungan yang erat dengan budaya organisasi yang digunakan dalam perusahaan tersebut. Implementasi budaya organisasi yang baik dalam suatu perusahaan dapat digunakan untuk mencapai kesuksesan melalui proses tumbuh dan berkembang perusahaan tersebut, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditentukan dapat tercapai. Peran budaya organisasi yaitu digunakan untuk menentukan arah suatu perusahaan dalam menentukan langkah yang boleh dilakukan atau yang tidak boleh dilakukan, serta menentukan cara terbaik untuk mengelola sumber daya perusahaan untuk persiapan

menyelesaikan suatu permasalahan yang mungkin terjadi di dalam maupun di luar perusahaan.

Sebuah perusahaan berkeinginan untuk memenuhi segala kebutuhan dan keinginan dari konsumen, sehingga perusahaan harus memiliki cara untuk memenuhinya, salah satu cara yang dapat digunakan yaitu dengan efektivitas organisasi. Kesesuaian antara implementasi budaya organisasi yang baik, tujuan perusahaan serta sumber daya organisasi yang sejalan atau memiliki kesamaan tujuan sangat mempengaruhi hasil akan tercapainya suatu tujuan organisasi. Semakin baik pengelolaan organisasi dalam suatu perusahaan akan mempengaruhi seberapa tinggi nilai suatu perusahaan, begitu pula sebaliknya.

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dapat diketahui melalui proses perbaikan secara berkelanjutan dan pengaturan sumber daya perusahaan yang dijalankan dengan baik, sehingga dibutuhkan seseorang yang memiliki kinerja yang baik untuk mengelolanya. Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka, mencapai tujuan organisasi (Mahoney *et al.*, 1963). Tugas utama dari pemimpin dan manajer puncak adalah terus melakukan peningkatan, sehingga membutuhkan dukungan penuh dari pemangku kepentingan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan sebelumnya.

Saat ini perkembangan UMKM tercatat lebih dari 65 juta UMKM yang tersebar di Indonesia. Pada 2016, tercatat ada 61,7 juta UMKM di Indonesia dengan jumlah yang terus meningkat hingga tahun 2021, jumlah UMKM mencapai 64,2

juta. (tanifund.com diakses pada tanggal 9 September 2022 pukul 23.29 WIB). Dibalik perkembangan UMKM dalam mengembangkan usahanya, nyatanya masih banyak pelaku UMKM yang memiliki kendala dalam menjalankan usahanya. Menurut Ketua Asosiasi UMKM yaitu Ikhsan Ingratubun, yang menyatakan bahwa beberapa permasalahan klasik yang masih menjadi persoalan bagi pelaku UMKM yaitu sumber daya manusia, strategi bisnis hingga permodalan. Hal ini didukung oleh penelitian dari Teguh (2012) yang menyatakan bahwa permasalahan yang biasa dihadapi oleh UMKM dan sekaligus menjadi kelemahannya adalah keterbatasan permodalan usaha yang dijalankan, tata kelola manajemen SDM yang belum memadai, penguasaan teknologi terbatas, bahan baku terbatas, dan kesulitan pemasaran. Sehingga bagi pelaku bisnis yang menginginkan usahanya terus berkembang harus dapat meningkatkan dan melakukan beberapa perbaikan.

Kepala Sub Direktorat IKM Elektronika dan Telematika pada Kementerian Perindustrian (Kemenpirin) Agus Tavip Riyadi (bisnis.tempo.co diakses pada tanggal 10 September 2022 pukul 00.02 WIB) menyebutkan bahwa jumlah industri kecil menengah di Indonesia sekarang telah mencapai 44 juta. Tapi, 99 persen industri kecil itu memiliki masalah dalam mengembangkan usahanya. Sejumlah persoalan yang dihadapi industri kecil seperti keterbatasan kemampuan digital *marketing*, produksi yang belum stabil, pengelolaan *supply chain*, serta pengelolaan data yang dapat meningkatkan efektif dan efisiensi bisnis. Kemudian industri kecil menjadi fokus pemerintah karena pertumbuhannya di Indonesia cukup pesat. Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa pertumbuhan industri kecil

tersebut mencapai 17% setiap tahun, paling dominan di pulau Jawa. Adapun industri kecil banyak tumbuh adalah makanan disusul *fashion*.

Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan TQM terhadap kinerja manajerial telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Lima di antara peneliti terdahulu tersebut adalah Pratiwi (2014), Dauhan (2013), Jusuf (2013), Apriansyah et al. (2014), dan Ramadhani (2011). Pratiwi (2014) menemukan bahwa TQM, budaya organisasi dan sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Charoen Pokhpand Tbk. Cabang Surabaya. Temuan yang sama juga dilaporkan oleh Aburrayya et al (2020) yang telah menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh kuat terhadap TQM dengan nilai koefisien paling tinggi pada rumah sakit UAE. Dauhan (2013) menemukan bahwa TQM dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. PLN Area Suluttenggo Manado. Selanjutnya, Jusuf (2013) menemukan bahwa TQM dan *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri, sedangkan Apriansyah et al. (2014) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial pada perhotelan di Provinsi Riau. Terakhir, penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani (2011) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada obyek penelitian perusahaan jasa yang berada di wilayah Jakarta dan Tangerang. Selain itu, Ramadhani juga menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap hubungan antara *Total Quality Management* dan kinerja manajerial.

Mengacu pada penelitian sebelumnya peneliti tertarik untuk melakukan pengujian kembali pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dengan *Total Quality Management* sebagai variabel mediasi. Berbeda dengan penelitian terdahulu, penelitian ini dilakukan pada PT. Ruri Kembar Jakarta Timur. PT. Ruri Kembar dipilih untuk dijadikan objek dalam penelitian ini karena perusahaan ini bergerak dalam bidang kuliner yang dikelola dengan profesional. Sebagai perusahaan kuliner, perusahaan ini langsung melayani konsumen sebagai *end-user*. Akibatnya perusahaan harus menjaga kualitas pelayanan dengan baik. Selain itu, produk kuliner memerlukan manajemen kualitas yang baik untuk memastikan bahwa produk tersebut tidak membahayakan kesehatan konsumen. Selanjutnya penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada perusahaan non-kuliner, sehingga diharapkan PT. Ruri Kembar dapat melengkapi keberagaman riset bidang TQM yang sudah ada. Pemilihan objek penelitian yang berbeda dengan sebelumnya diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih luas tentang pengaruh budaya organisasi dan TQM terhadap kinerja fungsi manajemen di berbagai bidang. Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial dengan *Total Quality Management* sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT. Ruri Kembar Jakarta Timur).**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian adalah:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap TQM?

2. Apakah TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan TQM sebagai mediasi?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pemaparan rumusan masalah di atas, maka rumusan masalah dari penelitian adalah;

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap TQM.
2. Untuk menganalisis pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial.
4. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dengan TQM sebagai mediasi.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teori, bahan wawasan, dan pengetahuan mengenai topik pengaruh budaya organisasi dan TQM terhadap kinerja manajerial.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk perusahaan tersebut dan perusahaan yang sejenis dalam implementasi

budaya organisasi, TQM dan kinerja manajerial dalam suatu perusahaan.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengetahuan dunia pendidikan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya khususnya pada penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dengan TQM sebagai variabel mediasi
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menambah wawasan bagi pembaca serta diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti dalam menerapkan ilmu yang telah didapat untuk dapat diimplementasikan dalam dunia kerja.