

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi ini muncul adanya dinamika persaingan yang ketat, perlu adanya pengolahan secara seksama untuk dapat menghasilkan produk dan jasa dengan kualitas yang berkompetitif, salah satunya melalui pengolaan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam setiap perusahaan, baik itu perusahaan skala kecil maupun perusahaan skala besar. Dalam melakukan kegiatan perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang disebut tenaga kerja atau karyawan. Dengan demikian karyawan merupakan faktor penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Ini berarti bahwa dalam mencapai tujuannya, perusahaan harus memberikan perhatian khusus terhadap karyawan yang diperkerjakan untuk mendukung pengembangan perusahaan, dengan konsekuensi perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif dari segi produksinya terhadap para pesaing. Keadaan tersebut hanya dapat diperoleh dari karyawan yang produktif, inovatif, kreatif yang selalu bersemangat dan loyal.

Selain melakukan peningkatan kinerja atau sumber daya manusianya, perusahaan juga diuntut untuk peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan agar mampu bersaing dalam perusahaan global. Peningkatan kualitas dalam aspek produk dan jasa serta aspek manajemen dapat membawa perusahaan mampu bertahan di lingkungan bisnis global (Tjiptono dan Diana, 2010:64). Bagi para pebisnis dan para manajemen perusahaan di Indonesia juga harus memikirkan untuk *go international* dan bersaing di pasar dunia. Hal ini menjadikan pengembangan kualitas total harus diterapkan. Menurut Dale (2013:2) "Pada era persaingan pasar global dewasa ini, tuntutan konsumen atas

peningkatan kualitas produk dan jasa yang semakin tinggi. Terjadi pula peningkatan penawaran produk dan jasa dengan harga lebih bersaing dari negara yang dengan biaya tenaga kerja rendah seperti halnya negara-negara dikawasan timur: China, Vietnam, dan India”.

Persaingan yang kuat diantara sesama perusahaan menuntut setiap perusahaan dengan sebaik mungkin untuk meningkatkan kinerjanya masing-masing tidak hanya itu, perusahaan juga harus mampu untuk mengatasi segala kendala yang dapat menghambat perkembangan perusahaan agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terjamin. Dalam usaha untuk mempertahankan sumber daya manusia yang ada, perusahaan perlu memperhatikan bahwa manusia sebagai tenaga kerja (pekerja) tidak dapat disamakan dengan mesin, karena manusia punya motif dan kebutuhan (*needs*) tertentu serta mengharapkan kepuasan dari hasil pekerjaannya. Karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaan yang di bebaskan kepadanya.

Kinerja adalah hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya (Primajaya, 2010). Kinerja karyawan yang produktif atau optimal akan diakui keberadaannya di dalam perusahaan sehingga karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Untuk itu perusahaan dituntut untuk terus mengembangkan potensi karyawan yang ada di dalam perusahaan supaya dapat menetapkan tujuan dan ada umpan balik yang dapat diandalkan (Torang, 2014:74).

Kinerja karyawan pada sebuah organisasi atau perusahaan merupakan salah satu sumber bagi tolak ukur penilaian kualitas suatu organisasi. Karyawan mampu bekerja dengan baik apabila diperkenalkan terlebih dahulu mengenai perusahaan, rekan kerja dan tugas-tugasnya. Jadi dapat dikatakan jika sebuah organisasi memiliki kinerja karyawan yang mampu memuaskan maka performa organisasi tidak dapat dipandang sebelah mata. Kinerja karyawan dapat ditunjang oleh tim kerja yang solid. Pastinya ada beberapa masalah yang sering dialami oleh karyawan untuk dapat bekerja dengan baik, maka perlu adanya keadilan dalam perusahaan untuk setiap karyawan yang ada. Misalnya dalam penyelesaian pekerjaan haruslah diberikan kebebasan kepada setiap karyawan untuk mengambil keputusan agar karyawan tersebut merasa dihargai dan merasa puas dengan apa yang dikerjakannya sehingga hal itu membuat kinerja akan semakin meningkat.

Permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan pada kondisi nyata di lapangan terjadi pada PT. Madura Guano Industry, yang didirikan tahun 1983 didesa kebun kecamatan Kamal kabupaten Bangkalan Madura merupakan industri pupuk phosphate alam. Perusahaan tersebut telah memproduksi pupuk alam phosphate yang mana hasil produksinya 100% diekspor ke Jepang, Taiwan, Hongkong, Australia, New Zeland, Filipina, dan Belgia. Di dalam PT. Madura Guano Industry ini pastinya terdapat beberapa SDM yang handal yang berperan penting dalam keberhasilan perusahaan. Namun kenyataannya, hal ini berbanding terbalik dengan hasil yang diperoleh dari observasi langsung dengan melalui data sekunder dan wawancara singkat dengan pihak internal perusahaan. Yang mana menunjukkan bahwa terdapat indikasi yang belum optimal pada kinerja karyawan bagian produksi.

Belum optimalnya kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Madura Guano Industry dapat dilihat dari hasil kerja atau tidak tercapainya target yang

diinginkan perusahaan yang belum optimal. Selain itu, untuk mengukur kinerja yang dihasilkan dari karyawan yaitu dengan klaim konsumen. Klaim konsumen disini merupakan teguran dari konsumen atas ketidakpuasan produk yang dihasilkan/dikirimkan. Seperti halnya Ukuran pupuk yang tidak sesuai dengan biasanya, keadaan pupuk yang masi basah dan keterlambatan pengiriman pupuk karna proses produksi yang lama. Hal tersebut terkadang konsumen meminta sanksi atau diskon dari pihak perusahaan atas hasil kinerja (produk pupuk phosphate) tersebut. Sehingga perusahaan jika pada kondisi tersebut tidak ada perubahan, otomatis perusahaan akan mengalami kerugian besar. Hal ini dapat mempengaruhi pada keuntungan yang didapat perusahaan atas hasil kinerja karyawan. Sehingga dalam hal ini sudah jelas bahwasannya kinerja karyawan juga dapat berpengaruh pada kinerja perusahaan.

Berikut akan dijelaskan kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Madura Guano Industry. Yang mana perusahaan tersebut pada dasarnya memiliki standart sendiri yaitu dengan memproduksi 500 ton pupuk phosphate per bulannya, jika dalam kondisi bisnis tidak ada kendala (lancar). Dikarenakan persediaan bahan baku pada perusahaan ini menyesuaikan dengan keadaan ketersediannya hasil alam. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel Jumlah hasil produksi tahun 2015 dibawah ini.

**Tabel 1.1 Jumlah hasil produksi pupuk phospat (Januari-Desember)
Tahun 2015**

No	Bulan	Hasil Produksi		
		Target Produksi (ton)	Realisasi Produksi (ton)	Selisih (ton)
1	Januari	500	600	100
2	Februari	500	600	100
3	Maret	500	500	0
4	April	500	400	-100
5	Mei	500	400	-100
6	Juni	500	500	0
7	Juli	500	300	-200
8	Agustus	500	300	-200
9	September	500	400	-100
10	Oktober	500	400	-100
11	November	500	300	-200
12	Desember	500	300	-200

Sumber : PT. Madura Guano Industry (2015)

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum memenuhi target produksi yang ditentukan. Hal ini terlihat jelas selisih diantara target produksi dengan realisasi produksi yang dihasilkan setiap bulannya yang diinginkan PT. Madura Guano Industry pada tahun 2015. Dapat diketahui bahwa pada dua bulan pertama yaitu Januari dan Februari kinerja karyawan permulaannya terlihat baik, bukan hanya dapat mencapai target produksi melainkan dapat melebihi dari target produksi (lebih 100 ton). Pada bulan berikutnya yaitu maret kinerja karyawan masih terlihat baik karyawan mampu mencapai target produksi (sesuai target/impas). Namun dua bulan berikutnya yaitu April dan Mei mengalami penurunan kinerja karyawan dengan tidak tercapainya target produksi (kurang 100 ton). Sedangkan pada bulan Juni karyawan mampu mencapai target produksi kembali (sesuai target/impas). Tetapi pada bulan berikutnya yakni bulan Juli sampai Desember kinerja karyawan kembali menurun atau tidak dapat mencapai target produksi (kurang 100-200 ton). Dari uraian tersebut bahwasannya pada bulan januari dan februari terlihat

sangat baik yakni melebihi target produksi, dan pada bulan maret mengalami titik impas atau sesuai target yang ditentukan. Tetapi pada bulan April-Mei mengalami penurunan, terutama pada bulan November dan Desember mengalami tingkat keparahan dari pada bulan yang lainnya. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata sebagian dalam sebulannya masih banyak kinerja karyawan yang belum optimal dalam pencapaian target produksi dari perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari selisih antara target produksi dengan realisasi produksi yang dihasilkan karyawan setiap bulannya.

Permasalahan lain dapat dilihat dari adanya produk cacat karena proses produksi tidak berjalan dengan baik, seperti pada proses penyaringan dan pemisahan. Kesalahan dalam pengontrolan mengakibatkan produk cacat harus diproses kembali sehingga memerlukan waktu penyelesaian produk yang lebih lama dari biasanya. Selain pada pencapaian target produksi dalam mengukur kinerja karyawan pada PT. Madura Guano Industry ini juga dapat dilihat dari klaim konsumen yang diberikan oleh konsumen. Klaim konsumen tersebut, dapat dilihat dari banyaknya klaim konsumen yang diterima perusahaan atas kinerja karyawan yang dihasilkannya. Dengan semakin banyaknya klaim yang diterima perusahaan dari konsumen, semakin besar pula kerugian yang didapat oleh perusahaan. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan perlu mendapat perhatian dari perusahaan.

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) merupakan hal yang sangat tepat yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus terhadap produk barang dan jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal organisasi (Tjiptono dan Diana, 2010:328). Dasar pemikiran

diperlukannya TQM dalam sebuah perusahaan sangatlah sederhana, yaitu bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Penerapan TQM yang terencana dan terarah diharapkan dapat membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan (Poernomo, 2011:103). Berikut adalah tabel kebijakan mutu dan Sasaran mutu pada PT. Madura Guano Industry yang menerapkan sistem *Total Quality Management* (TQM).

Tabel 1.2 Kebijakan Mutu PT. Madura Guano Industry

No.	Kebijakan Mutu PT. Madura Guano Industry
1.	Menjadikan produsen pupuk Phospat alam Granul untuk pertanian yang terpercaya, dengan mutu sesuai standart Nasional Indonesia
2.	Mengutamakan keselamatan kerja disetiap kegiatan
3.	Melakukan Tindakan perbaikan secara berkesinambungan untuk meningkatkan efesiensi dan produktivitas.
4.	Menjalin kerjasama yang saling menguntungkan baik dengan pelanggan maupun dengan rekan mitra bisnis.

Sumber : PT. Madura Guano Industry (2016)

Tabel 1.3 Sasaran mutu PT. Madura Guano Industry

Bidang Kegiatan	Sasaran Mutu	Target
Produksi	- Hasil produksi bulanan untuk kadar P_2O_5 minimal 22% - Jumlah produksi tidak sesuai (kadar kurang dari 22%) maksimal 2%	- 500 ton - 500 ton
Quality Control	- Waktu yang diperlukan untuk pengujian bahan baku (kadar P_2O_5) maksimal - Waktu yang diperlukan untuk pengujian produk (kadar P_2O_5, kadar air) maksimal - Waktu yang diperlukan untuk pengujian Soluble, maksimal	- 1 Jam - 5 Jam - 3 Jam
Pemasaran/ Eksport	- Jumlah eksport dalam 1 tahun minimal untuk kadar P_2O_5 22%	- 5000 ton
Pembelian	- Pengandaan bahan baku kadar minimal 18% maksimal	- 6500 ton/thn
Logistik	- Penyediaan stock bahan baku minimal yang diperbolehkan	Tidak ditentukan
Personalia	- Jumlah ketidak hadirannya karyawan maksimum tiap bulan	25% dari jumlah karyawan perusahaan

Sumber : PT. Madura Guano Industry (2016)

Pada uraian sebelumnya dijelaskan bahwa terdapat indikasi belum optimalnya kinerja karyawan. Indikasi belum optimalnya kinerja karyawan tersebut salah satunya terdapat pada faktor-faktor penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang terdiri dari kepemimpinan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, dan kepuasan kerja karyawan (*employee satisfaction*).

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang terdapat pada *Total Quality Management* (TQM) hal ini dikarenakan kepemimpinan adalah kunci keberhasilan penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam skala yang besar, pemimpin menunjukkan kebutuhan dan menyusun visi, mendefinisikan latar belakang, tujuan dan parameter *Total Quality Management* (TQM). Namun

dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu perusahaan. Sikap pemimpin akan menentukan perkembangan tim dalam organisasi perusahaan serta perkembangan yang dicapai pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian produktivitas kerja karyawan.

Perusahaan perlu mengadakan perbaikan secara berkesinambungan setiap produk atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Sehingga sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat semakin meningkat. Perbaikan berkesinambungan melalui analisis mengenai permintaan pelanggan, umpan balik dari pelanggan, adanya pemberian saran dari karyawan dan konsumen, perbaikan cara kerja untuk pengembangan dan perbaikan produk akan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.

Pendidikan dan pelatihan, saat ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Mereka menganggap bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekedarnya kepada karyawannya, sehingga perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM), pendidikan dan pelatihan merupakan faktor penting yang sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Setiap karyawan diharapkan dan didorong untuk terus belajar dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap karyawan dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

Total Quality Management adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan, pemberdayaan karyawan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar berarti, dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan apakah diterima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu, pelibatan harus disertai dengan pemberdayaan karyawan.

Faktor penting lainnya yang mempengaruhi penerapan *Total Quality Management* (TQM) adalah Kepuasan kerja karyawan. Menurut Wexley dan Yuki dalam Handayani (2015:38) kepuasan kerja adalah sebagai perasaan seseorang puas terhadap pekerjaannya. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang dimiliki dan berlaku pada dirinya. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kepuasan karyawan yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan prestasi yang tinggi pula. Apabila kebutuhan serta keinginan karyawan sudah terpenuhi dan karyawan merasa puas dengan apa yang diberikan perusahaan, maka karyawan akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik serta juga akan lebih termotivasi dan bersemangat dalam bekerja sehingga karyawan memiliki kesanggupan atas tugas yang dibebankan, kesanggupan untuk bekerja sama yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penerapan sistem TQM berdampak pada peningkatan daya saing perusahaan. Dengan demikian perusahaan harus memperhatikan lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugasnya seperti hubungan antar personal, sarana prasarana yang mendukung, pimpinan dan lainnya yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Untuk itu PT. Madura Guano Industry harus mengenali faktor-faktor penting apa saja yang pada akhirnya akan

menentukan berhasil atau tidaknya penerapan *Total Quality Management* (TQM).

Hal ini sesuai dengan implementasi penerapan *Total Quality Management* (TQM) menurut W. Edwards Deming (1986) dalam bukunya *Deming management method* terdapat 7 faktor yang berperan dalam keberhasilan penerapan *Total Quality Management* (TQM) yaitu kepemimpinan (*Leadership*), pemberdayaan karyawan (*Employee Empowerment*), pembelajaran (*Learning*), manajemen proses (*Process Management*), perbaikan berkesinambungan (*Continuous Improvement*), pemenuhan kebutuhan karyawan (*Employee Fulfillment*), dan kepuasan karyawan (*Employee Satisfaction*). Sedangkan menurut Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (2001) yaitu kepemimpinan, perspektif jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan karyawan, kebebasan yang terkendali. Namun dalam penelitian ini hanya menggunakan variabel kepemimpinan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan berkesinambungan, dan kepuasan kerja karena diduga variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap keberhasilan penerapan *Total Quality Management* (TQM). Dengan mengetahui faktor-faktor yang memberikan pengaruh terhadap keberhasilan penerapan *Total Quality Management* (TQM) tersebut maka pihak manajemen dapat lebih memusatkan perhatian terhadap faktor-faktor yang memiliki pengaruh terbesar pada penerapan TQM .

Berdasarkan latar belakang tersebut dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan Judul “**Pengaruh Faktor- Faktor *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Karyawan bagian Produksi pada PT. Madura Guano Industry di Kamal**”

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Karyawan bagian produksi pada PT. Madura Guano Industry di Kamal?
2. Apakah pelibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja Karyawan bagian produksi pada PT. Madura Guano Industry di Kamal?
3. Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja Karyawan bagian produksi pada PT. Madura Guano Industry di Kamal?
4. Apakah perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja Karyawan bagian produksi pada PT. Madura Guano Industry di Kamal?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Karyawan bagian produksi pada PT. Madura Guano Industry di Kamal?
6. Apakah faktor-faktor *Total Quality Management* (TQM) yang terdiri dari kepemimpinan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan berkesinambungan, dan kepuasan kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja Karyawan bagian produksi pada PT. Madura Guano Industry di Kamal?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Karyawan bagian produksi pada PT. Madura Guano Industry di Kamal
2. Untuk mengetahui apakah pelibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja Karyawan bagian produksi pada PT. Madura Guano Industry di Kamal
3. Untuk mengetahui apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Madura Guano Industry di Kamal

4. Untuk mengetahui apakah perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja Karyawan bagian produksi pada PT. Madura Guano Industry di Kamal
5. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Karyawan bagian produksi pada PT. Madura Guano Industry di Kamal
6. Untuk mengetahui apakah faktor-faktor *Total Quality Management* (TQM) yang terdiri dari kepemimpinan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan berkesinambungan, dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan/bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan bagian produksi pada PT. Madura Guano Industry di Kamal

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi pembaca
Penelitian ini diharapkan dapat memberi pengetahuan dan membuka wawasan kepada pembaca baik kalangan akademis maupun masyarakat umum mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan serta faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi.
2. Bagi penulis
Penelitian ini merupakan suatu kesempatan bagi penulis untuk menerapkan teori-teori dan literatur yang penulis peroleh di bangku perkuliahan serta menumbuh kembangkan dan memantapkan sikap *profesionalisme*.
3. Bagi perusahaan
Sebagai masukan kepada pelaku usaha untuk menyusun strategi operasional mereka mengenai kualitas sehingga memberi manfaat yang signifikan dalam kinerja perusahaan.
4. Bagi pihak lain
Sebagai bahan referensi yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian.