

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam era globalisasi dewasa ini kita telah dan akan menghadapi arti perdagangan internasional bebas sebagaimana ditetapkan dalam Putaran Uruguay yang berlaku sejak Januari 1995, AFTA yang berlaku pada tahun 2003 dan APEC yang akan berlaku pada tahun 2010. Dengan ekonomi tersebut, ekspor Indonesia harus dapat bersaing dalam pasar internasional sedangkan produk dalam negeri kita harus mampu bersaing dengan produk luar negeri di negara kita sendiri.

Meningkatnya perhatian umum untuk mencapai daya saing dalam era globalisasi, era industri, era teknologi atau era informasi dewasa ini telah mendorong organisasi untuk lebih mengusahakan perbaikan kualitas dan produktivitas outputnya, baik dibidang produk maupun dibidang jasa.

Menurut Budhi Cahyono, kondisi saat ini merupakan era kualitas yang ditandai oleh adanya tuntutan kualitas yang lebih baik. Hal ini dialami oleh industri manufaktur maupun jasa. Era kualitas juga muncul karena adanya tuntutan dari berbagai pihak, misalnya konsumen yang selalu menginginkan produk-produk yang bermutu dalam memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Konsumen sering kali mengabaikan asal produk dan lebih mementingkan kemampuan produk dalam memenuhi selera. Tingkat persaingan antar perusahaan juga mengkondisikan perusahaan yang ingin tetap eksis untuk selalu meningkatkan kualitas produknya, terutama pada kondisi saat ini yang mengarah

pada persaingan yang bersifat *hypercompetition*. Berbagai perubahan teknologi dan sistem informasi juga berdampak pada semakin meningkatnya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk-produk yang berkualitas lebih tinggi dan mampu memenuhi kebutuhan konsumen secara tepat waktu dan tepat kualitas. Fenomena ini telah mempengaruhi keberadaan perusahaan yang masih ingin bertahan untuk selalu memperbaiki kualitas produk dan jasa (Jurnal Bisnis dan Ekonomi, edisi September, 2000).

Untuk mencapai perbaikan tersebut dibutuhkan kemampuan manajemen perusahaan yang dapat diandalkan untuk mengatur dan mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki. Salah satu sumber daya perusahaan yang terpenting dan berkaitan langsung dengan operasi perusahaan adalah sumber daya manusia, yaitu sebagai tenaga kerja penggerak sumber daya lainnya. Dengan demikian, untuk mendukung perkembangan perusahaan sangat tergantung dalam usaha memanfaatkan modal, keahlian, teknologi, serta target pasar yang akan dimasuki, didukung oleh peningkatan sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif dan efisien.

Dalam mengantisipasi perkembangan ekonomi dalam persaingan, dimasa persaingan kini telah bergeser dari produk atau jasa yang murah dengan mutu yang rendah akan ditinggalkan konsumen. Produk yang bisa menerobos pangsa pasar adalah produk atau jasa yang mempunyai mutu fungsi dengan harga yang optimal sehingga output yang dihasilkan akan mempunyai keunggulan komparatif dengan para pesaing dan akan memuaskan konsumen. Akan tetapi pada kenyataannya tidak mudah untuk mencapai keunggulan komparatif ini apabila

tidak didukung oleh tenaga kerja yang memiliki kemauan untuk bekerja dan didukung kemampuan dalam bekerjanya. Apabila tenaga kerja yang dimilikinya adalah tenaga kerja yang produktif, maka produktivitas perusahaan akan terpenuhi.

Sampai saat ini tenaga kerjalah yang lazim dijadikan faktor pengukur produktivitas itu. Hal ini disebabkan, pertama, besarnya biaya yang dikorbankan untuk tenaga kerja bagian dari biaya yang terbesar untuk pengadaan produk atau jasa. Kedua, masukan pada sumber daya manusia lebih mudah dihitung daripada masukan pada faktor-faktor lain seperti modal.

Perusahaan pada umumnya berusaha untuk menyesuaikan kualitas produk atau jasa yang dihasilkannya terhadap kepuasan pelanggan. Untuk itu, standar kualitas harus dikembangkan guna memberi arti bagi pengukuran kualitas dan produktivitasnya.

Berdasarkan artikel yang terdapat pada harian Kompas, 10 Desember 2000, berbagai perusahaan yang menerapkan program *total quality* ternyata tidak seluruhnya berhasil, dalam arti dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Permasalahan utamanya bukan terletak pada ketidakefektifan program, namun lebih terbentur pada pengaplikasian prinsip-prinsip *total quality* yang kurang tepat. Pendekatan *total quality* merupakan suatu sistem yang terstruktur, satu set peralatan, tehnik dan filosofi yang didesain untuk menciptakan budaya organisasi yang terfokus pada konsumen, partisipasi karyawan dan perbaikan secara terus menerus untuk mempertemukan dan memenuhi harapan konsumen. Perbaikan kualitas untuk meningkatkan keuntungan dilakukan dengan mengurangi *cost* dan

meningkatkan pendapatan, sehingga biaya-biaya yang tidak perlu harus diminimalisasi. Pada saat yang sama produk atau jasa dengan kualitas yang tinggi akan meningkatkan loyalitas dan antusiasme konsumen. Kegagalan program *total quality* dapat dikelompokkan dalam tiga aspek, yaitu:

1. Kegagalan Strategis

Aspek strategis yang memandang keinginan jangka panjang atau mencapai target perusahaan yang dianjurkan. Realisasi visi organisasi sangat dipengaruhi oleh kemauan perusahaan dalam merubah paradigma lama menuju paradigma baru. Visi perusahaan tidak dapat disamakan dengan mimpi atau khayalan, namun harus dapat dipraktekkan, direalisasi dan direfleksikan untuk mencapai keunggulan dimasa datang. Suatu visi akan memberi petunjuk kemana perusahaan akan diarahkan dan rencana-rencana aksinya serta struktur organisasi dan sistem yang dibutuhkan untuk mewujudkan aksi. Kurangnya memahami visi dan gagalnya menerapkan kualitas sebagai bagian dari perencanaan strategik menyebabkan tujuan dan berbagai prioritas kegiatan sering tidak dipahami. Untuk mencapai sukses *total quality*, organisasi membutuhkan perubahan dalam cara pikir dan menciptakan budaya *continuous improvement*.

2. Kegagalan Manajerial dan Organisasi

Sebagian besar program *total quality* gagal, tidak disebabkan oleh aspek teknis, namun lebih disebabkan oleh aspek manajerial. Kurangnya komitmen manajemen puncak merupakan hal yang berpengaruh terhadap kegagalan program. Manajemen kurang mengkomunikasikan filosofi perusahaan kepada

karyawan melalui tindakan dan metode yang menekankan bahwa semua karyawan dan aktivitas difokuskan pada perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*). Disamping itu perlu keterlibatan kualitas dalam seluruh aspek aktivitas organisasi.

3. Kegagalan Program

Program *total quality* dimaksudkan untuk mencapai kepuasan konsumen melalui perbaikan terus menerus (*continuous improvement*). Kurangnya pemahaman tentang kepuasan konsumen sulit untuk menciptakan pembentukan loyalitas konsumen. Pemahaman tentang kepuasan berbeda untuk masing-masing perusahaan. Program *total quality* difokuskan pada pemahaman harapan konsumen dan pengembangan program untuk mewujudkannya. (Kumpulan Artikel Kompas, www.kcm.co.id)

Dalam hal ini, diperlukan suatu sistem manajemen mutu yang merupakan suatu metode untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi tenaga kerja sehingga akan mengubah mental agar memiliki kesadaran untuk mengetahui pentingnya mutu produk atau jasa dan mampu memecahkan masalah secara terpadu. Hermawan Kartajaya (2000:218) menyatakan bahwa manajemen mutu yang dikembangkan dalam *Malcolm Baldrige* diarahkan untuk mencapai tujuan *total quality*. Dalam rangka mewujudkan standar *quality excellence* tersebut, diperlukan adanya kesesuaian dengan semua sektor produk dan jasa pada semua skala organisasi dan penyederhanaan dalam penggunaan, serta kemampuan untuk menghubungkan sistem manajemen mutu pada semua proses di organisasi. Selain itu juga, orientasi yang lebih besar terhadap *continuous improvement* dan

customer satisfaction (kepuasan pelanggan) serta komabilitas dengan sistem manajemen yang lain.

Penerapan *Malcolm Baldrige* ini telah diyakini memberikan dampak yang positif bagi kinerja perusahaan karena terjadinya proses *continuous improvement* dalam sistem kerja, sistem koordinasi dan sistem pembentukan budaya kerja yang lebih baik. M.N.Nasution (2005:324) menyatakan bahwa menurut penelitian yang pernah dilakukan oleh *The National Institute of Standard and Technology (NIST)* di Amerika Serikat pada tahun 1990 ditemukan fakta bahwa perolehan *Malcolm Baldrige* telah memicu terjadinya beberapa dokumentasi, peningkatan proses, hubungan kerja yang lebih baik, fokus terhadap konsumen, mengurangi *scrap product*, peningkatan produktivitas, peningkatan kepuasan pelanggan dan peningkatan penjualan serta peningkatan pangsa pasar.

Dengan uraian tersebut, penulis tertarik untuk meneliti apakah dengan adanya penerapan *Malcolm Baldrige*, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerjanya. Untuk mengetahui tingkat produktivitas tenaga kerja sebelum dan sesudah penerapan *Malcolm Baldrige*, dan mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan diantara keduanya dengan melihat perbandingan tingkat produktivitas tenaga kerja perusahaan, hal ini tertuang dalam judul penelitian :

“Analisis Perbandingan Tingkat Produktivitas Tenaga Kerja Perusahaan Sebelum dan Sesudah Penerapan *Malcolm Baldrige*”

1.2 Identifikasi Masalah

Adapun permasalahan yang dipilih penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana tingkat produktivitas tenaga kerja perusahaan sebelum penerapan *Malcolm Baldrige*?
2. Bagaimana tingkat produktivitas tenaga kerja perusahaan sesudah penerapan *Malcolm Baldrige*?
3. Bagaimana analisis perbandingan tingkat produktivitas tenaga kerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan *Malcolm Baldrige*?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisis perbandingan tingkat produktivitas tenaga kerja perusahaan sebelum dan sesudah menerapkan *Malcolm Baldrige*.

Adapun tujuan yang ingin dicapai penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui tingkat produktivitas tenaga kerja perusahaan sebelum penerapan *Malcolm Baldrige*.
2. Untuk mengetahui tingkat produktivitas tenaga kerja perusahaan sesudah penerapan *Malcolm Baldrige*.
3. Untuk mengetahui analisis perbandingan tingkat produktivitas tenaga kerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan *Malcolm Baldrige*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan masalah ini. Beberapa pihak yang dapat mengambil manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Penulis

Hasil penelitian ini akan memberi tambahan wawasan pengetahuan penulis tentang masalah yang diteliti sehingga dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai permasalahan tersebut.

2. Perusahaan

Dapat menjadi referensi bagi perusahaan untuk membandingkan bagaimana tingkat produktivitas tenaga kerja perusahaan sebelum dan sesudah menerapkan *Malcolm Baldrige*.

3. Peneliti Lain

Hasil penelitian ini dapat memberikan tambahan pengetahuan dan dapat menjadi bahan referensi khususnya untuk mengkaji topik-topik yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam skripsi ini.

1.5 Kerangka Pemikiran

Perubahan paradigma dalam memandang kebutuhan konsumen dengan menekankan pada matrik kompetisi yang semakin ketat merupakan cara yang paling mudah untuk mempertahankan *performance* perusahaan. Kinerja perusahaan bukan hanya merupakan fungsi perubahan kondisi eksternal semata namun merupakan sinergi dari perubahan internal dan eksternal. Oleh karena itu

akan lebih bijaksana jika sebuah perusahaan senantiasa terus melakukan pembenahan internal tanpa harus menunggu tuntutan ataupun perubahan dari pihak luar (eksternal).

Dalam era global saat ini, setiap perubahan dituntut untuk semakin efisien, semakin baik dan memiliki keunikan dari para kompetitornya. Agar tuntutan tersebut tercapai maka perusahaan harus senantiasa melakukan restrukturisasi usaha, *reengineering* dan *continuous improvement*. Dengan demikian dibutuhkan sebuah pedoman sistem kerja yang baku atau manajemen mutu yang menjamin proses *continuous improvement* yang berdaya guna dan berhasil guna.

Salah satu sistem manajemen tersebut adalah *Malcolm Baldrige*. *Malcolm Baldrige* merupakan salah satu sistem manajemen didalam organisasi yang keberhasilannya akan ditentukan oleh sub sistem didalamnya. Sebagai suatu sistem, dengan sendirinya pula akan dipengaruhi oleh sistem lain diluar sistem *Malcolm Baldrige*, yang kemudian dalam definisinya akan terlihat bahwa *Malcolm Baldrige* memang diterapkan guna mengantisipasi sistem didalam dan diluar manajemen, yaitu pemakai output pada proses berikutnya dan pelanggan akhir.

M.N. Nasution (2005:324) menjelaskan bahwa *Malcolm Baldrige* memfokuskan pada sistem manajemen mutu terpadu dan menghasilkan perbaikan sistem mutu. *Malcolm Baldrige* digunakan untuk menilai dan mengakui sistem mutu yang efektif dengan menciptakan suatu proses pengujian yang komprehensif

dan kumpulan kriteria mutu berdasarkan komentar dan pengamatan ahli di seluruh negara.

Menurut Badan Standardisasi Nasional (www.bsn.co.id) penerapan *Malcolm Baldrige* terdiri dari 7 komponen yang semuanya berorientasi menuju pada

“*performance excellence*” yang secara garis besar yaitu:

- 1) *Leadership*
- 2) *Strategic Planning*
- 3) *Customer and Market Focus*
- 4) *Information and Analysis*
- 5) *Human Resource Focus*
- 6) *Process Management*
- 7) *Business Result*

Manajemen mutu yang dikembangkan dalam *Malcolm Baldrige* diarahkan untuk mencapai tujuan *total quality* sehingga akan terwujud *customer satisfaction* dan *continuous improvement*. Kualitas dikatakan berhasil apabila sumber-sumber daya pendukung dapat tertransformasikan dalam proses sehingga outputnya memenuhi kebutuhan dan memuaskan harapan pelanggan atau dikatakan kualitas yang tinggi adalah kunci untuk kebanggaan, produktivitas dan kemampulabaan.

Peningkatan produksi tidak selalu diikuti oleh peningkatan produktivitas. Produktivitas dalam suatu perusahaan adalah mutlak dibutuhkan. Perusahaan yang mempunyai produktivitas yang rendah sebagian besar tidak mampu

mempertahankan kelangsungan hidupnya karena tidak mampu bersaing dengan perusahaan lain.

Secara umum produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Hal tersebut dikemukakan oleh Dewan Produktivitas Nasional pada tahun 1983, yang menyatakan pula bahwa produktivitas merupakan sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik daripada kemarin.

Adapun pendapat produktivitas secara umum menurut Horngren, Foster, dan Datar (2000:873), bahwa produktivitas merupakan ukuran antara masukan yang secara aktual dipakai (baik secara fisik ataupun biaya yang digunakan) dan keluaran yang dihasilkan, dimana semakin sedikit masukan yang digunakan untuk keluaran tertentu atau semakin tinggi keluaran yang dihasilkan untuk masukan tertentu, akan semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya.

International Labor Organization (ILO) mendefinisikan produktivitas sebagai perbandingan antara hasil (produk output) dengan masukan (bahan input).

Secara sistematis dapat ditulis:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Hubungan antara output dan input ini terjadi dalam suatu sistem kerja. Yang dimaksud dengan sistem kerja disini adalah suatu proses interaksi dari beberapa bahan, mesin, peralatan dan lingkungan fisik sehingga dapat menghasilkan output berupa produk, keuntungan atau nilai tambah dalam jumlah dan kualitas tertentu.

Produktivitas dapat dipandang sebagai pemanfaatan secara insentif terhadap sumber-sumber daya yang digunakan seperti tenaga kerja, mesin, modal, dan sumber daya lainnya, yang apabila diukur secara tepat akan menunjukkan kinerja yang efisien. Oleh karena itu, produktivitas dapat menjadi ukuran efisiensi tenaga kerja, modal, peralatan, dan waktu.

Dapat disimpulkan bahwa secara garis besar produktivitas merupakan perbandingan antara output dan input, dimana output berupa barang dan/atau jasa, sedangkan input dapat berupa mesin, bahan baku, tenaga kerja, metode, manajemen, dan modal. Diantara berbagai jenis input yang ada, tenaga kerja merupakan faktor yang akan dibahas didalam penelitian ini. Beberapa parameter input tenaga kerja untuk mengukur produktivitas tenaga kerja dapat berupa satuan waktu, jumlah orang, nilai/biaya (rupiah) keahlian.

Menurut Cascio (2003:15) produktivitas berarti:

“Productivity is a measure of the output of good and service relative to the input of the labor, material and equipment. The more productive an industry, the better its competitive position because its unit costs are lower.”

Yang berarti produktivitas adalah pengukuran keluaran (output) berupa barang dan jasa dihubungkan dengan masukan (input) tenaga kerja, material dan peralatan. Semakin produktif suatu industri, semakin baik posisi kompetitifnya karena biaya per unit produknya lebih rendah.

John R. Schermerhon (2002:16) mendefinisikan produktivitas sebagai berikut:

“Productivity a summary measure of the quantity and quality of work performance with resource utilization considered. Productivity is ideally

achieved through high performance (effectiveness and efficiency) and with a sense of personal satisfaction by people doing the work.”

Dari definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa produktivitas merupakan suatu ukuran dan kuantitas performansi suatu kegiatan dengan memperhatikan sumber daya yang dimanfaatkan. Definisi tersebut mengandung makna bahwa produktivitas merupakan suatu ukuran kerja yang luas. Produktivitas mengidentifikasi keberhasilan atau kegagalan perusahaan memproduksi barang dan jasa yang dihasilkan serta sumber daya yang dimanfaatkan.

John R. Schermerhon (2002:8) menjelaskan bahwa produktivitas memiliki dua dasar yaitu efektivitas kerja dan efisiensi kerja. Efektivitas kerja adalah ukuran dari tingkat pencapaian tujuan atau target (*goal accomplishment*). Efektivitas kerja mengandung pengertian pencapaian target produksi baik kuantitas dan kualitasnya.

Akan tetapi, pengertian produktivitas tidak hanya mengacu pada pencapaian target kuantitas dan kualitas saja, tetapi juga memperhatikan faktor kegunaan sumber daya. Target output (kualitas dan kuantitas) yang tinggi dapat saja dicapai tetapi dengan penggunaan sumber daya yang boros. Efisiensi kerja adalah ukuran sumber daya yang digunakan sehubungan dengan tingkat pencapaian tujuan. Dengan demikian produktivitas kerja mencakup pengertian efektivitas kerja dan efisiensi kerja.

Efisiensi merupakan ukuran kehematan penggunaan input atas nilai masukannya sedangkan efektivitas merupakan ukuran kemampuan untuk mencapai performansi atau sasaran (output) suatu sistem kerja, atas dasar masukan tertentu, maka berarti kegiatan tersebut dilakukan dengan efisiensi yang

tinggi. Jadi, suatu kegiatan dikatakan produktif apabila dengan masukan yang hemat bisa mencapai sasaran atau hasil yang banyak dan baik kualitasnya.

Dengan diadopsinya sistem manajemen mutu *Malcolm Baldrige* oleh PT. Telkom, Tbk mulai tahun 2001, diharapkan setiap usaha perbaikan kualitas akan membuat proses dan sistem perusahaan menjadi lebih baik. Produktivitas secara keseluruhan akan meningkat karena pemborosan dan inefisiensi akan berkurang serta mengoptimalkan pemakaian sumber daya secara efektif dan efisien. Perusahaan dapat meningkatkan produktivitas di segala bidang, khususnya dalam pelayanan, instalasi dan produksi. Peningkatan produktivitas diharapkan tercapai dengan pelaksanaan standar dalam *Malcolm Baldrige* dengan maksimal, sehingga perusahaan dapat beroperasi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

“Tingkat produktivitas tenaga kerja perusahaan sesudah menerapkan *Malcolm Baldrige* lebih tinggi secara signifikan dari pada tingkat produktivitas tenaga kerja perusahaan sebelum menerapkan *Malcolm Baldrige*.”

1.6 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitis yang mengkhususkan pada studi komparatif. Metode deskriptif analitis yaitu suatu metode yang meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa di masa

sekarang dengan tujuan untuk memberi deskripsi, gambaran lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Metode komparatif adalah metode yang membandingkan variabel satu dengan variabel yang lain untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara tingkat produktivitas tenaga kerja perusahaan sebelum dan sesudah menerapkan *Malcolm Baldrige*.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data, antara lain:

1. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan dimaksudkan untuk memperoleh data primer yang secara langsung melibatkan perusahaan sebagai objek penelitian, dan tehnik-tehnik yang digunakan penulis adalah:

- a. Wawancara atau tanya jawab secara informal dengan pihak yang terkait untuk mendapatkan penjelasan mengenai cara perolehan nilai tambah dan hal-hal yang berhubungan dengan produktivitas dan *Malcolm Baldrige*.
- b. Studi dokumentasi, yaitu peninjauan terhadap dokumen perusahaan dengan mengumpulkan, menelaah dan menganalisis dokumen tersebut yang berkaitan dengan penelitian ini. Data yang didapatkan adalah laporan keuangan tahunan perusahaan mulai tahun 1996 sampai dengan tahun 2005.

2. Penelitian Kepustakaan

Penelitian kepustakaan dilakukan untuk memperoleh data sekunder melalui studi kepustakaan dengan cara mempelajari, mengkaji serta menelaah

literatur-literatur yang berkaitan dengan masalah yang diteliti sebagai bahan pengetahuan, penambah wawasan, dan kajian yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) yang berlokasi di Jalan Japati No 1 Bandung, dan pengumpulan data dimulai pada bulan Mei sampai dengan Juni 2006.