

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era teknologi maju seperti sekarang ini, tidak ada satupun perusahaan yang tidak terkena dampak globalisasi. Bukan hanya perusahaan besar dan multinasional, tetapi perusahaan kecil juga menghadapi persaingan global (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2001 : 64). Globalisasi telah menjangkau berbagai aspek. Dunia bisnis sebagai salah satu bagiannya juga mengalami hal yang sama. Pertumbuhan ekonomi dan perdagangan di Indonesia serta era perdagangan bebas telah menuntut setiap perusahaan untuk bergerak lebih lincah dalam menghadapi persaingan ketat dengan perusahaan lokal lainnya bahkan dengan perusahaan dari seluruh dunia.

Meningkatnya intensitas dan tingkat persaingan biasanya juga akan diikuti dengan semakin tingginya kualitas para pesaing yang terlibat. Meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing menuntut perusahaan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhi apa yang mereka harapkan dengan cara yang lebih memuaskan daripada yang dilakukan para pesaing. Perhatian suatu perusahaan tidak terbatas pada produk atau jasa yang dihasilkan saja, tetapi juga pada aspek proses, sumber daya manusia, dan lingkungan. Dewasa ini perhatian terhadap aspek lingkungan hidup semakin besar. Hal ini tercermin pada semakin maraknya tuntutan terhadap *ecolabeling*, *global marketing*, dan gerakan – gerakan cinta lingkungan. Dengan demikian lingkungan yang dihadapi suatu perusahaan semakin kompleks. Hanya perusahaan yang beban-benar

berkualitas yang dapat bersaing dalam persaingan global (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2001 : 64-65).

Organisasi/ perusahaan yang dulu bersaing hanya pada tingkat lokal, regional, atau nasional kini harus bersaing dengan perusahaan – perusahaan dari seluruh penjuru dunia. Persaingan global yang terjadi saat ini memberikan banyak pilihan kepada konsumen, dimana mereka semakin sadar biaya dan nilai dalam meminta produk dan jasa berkualitas tinggi. Kondisi ini mengarahkan pada pelaku bisnis untuk memberikan perhatian penuh pada kualitas. Perhatian penuh terhadap kualitas akan berdampak positif pada perusahaan, yaitu dampak terhadap biaya produksi dan terhadap pendapatan, dampak positif terhadap biaya produksi terjadi karena proses pembuatan produk memiliki derajat konformasi yang tinggi terhadap standar yang ada sehingga bebas dari kerusakan. Hal ini berarti proses produksi terhindar dari terjadinya pemborosan dan inefisiensi sehingga ongkos produksi per unit akan menjadi lebih rendah dan membuat harga produk menjadi lebih kompetitif. Dampak lainnya terhadap peningkatannya pendapatan. Peningkatan pendapatan ini terjadi melalui peningkatan penjualan atas produk berkualitas yang berharga kompetitif.

Agar suatu organisasi dapat memiliki keunggulan dalam skala global, maka organisasi tersebut harus mampu melakukan pekerjaan secara lebih baik dalam rangka menghasilkan barang atau jasa berkualitas tinggi dengan harga yang wajar dan bersaing. Dengan kata lain, dalam pasar global yang modern, kunci untuk meningkatkan daya saing adalah kualitas. Produk berkualitas yang dibuat melalui proses yang berkualitas akan memiliki berbagai nilai tambah yang membedakannya dengan produk lain, sehingga konsumen lebih memilih produk tersebut. Setiap perusahaan tentu memiliki tujuan pokok yaitu meningkatkan kualitas atau mutu

produknya. Menurut Stephen P. Robbin Mary Culter (2007:301) mutu adalah kemampuan produk atau jasa yang dipercaya mampu melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan memuaskan harapan pelanggan. Peningkatan kualitas mutu produk ini sangatlah penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, karena dengan mutu yang bagus maka perusahaan akan dapat dengan cepat mendapatkan kepercayaan konsumen. Masyarakat akan semakin kritis memilih barang atau jasa yang diperlukan. Hal semacam ini akan menjadi acuan suatu organisasi untuk lebih meningkatkan produktivitas dan mutu usahanya agar tujuan organisasi yang telah dicanangkan dapat tercapai.

Kompleksitas persaingan suatu organisasi menyebabkan setiap perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan kualitasnya agar kepuasan pelanggan dapat terwujud. Kualitas yang ingin dipenuhi harus dilihat dari sudut pandang pelanggan (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2001 : 67). Mengingat pentingnya kualitas bagi kelangsungan hidup perusahaan maka banyak dilakukan studi terhadap perusahaan kelas dunia yang telah berhasil menerapkan manajemen kualitas. Dari hasil studi ini, maka lahirlah apa yang disebut dengan manajemen kualitas terpadu atau *Total Quality Management* (TQM). Dalam Musran Munizu (2001: 185), *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas. *Total Quality Management* (TQM) diakui sebagai suatu pendekatan manajemen yang dapat memperbaiki kinerja perusahaan.

Sejak awal 1980an *Total Quality Management* (TQM) telah mendapat perhatian besar dari para manager, karena terbukti mampu meningkatkan kinerja

perusahaan. *Total Quality Management* (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi (Krajewski Dan Ritzman, 2006 Dalam Musran Munizu, 2010 :185). *Total Quality Management* (TQM) merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan organisasi maka kini untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya. Implementasi *Total Quality Management* (TQM) juga berdampak terhadap biaya produksi dan pendapatan (Gaspersz, 2005 Dalam Musran Munizu 2010:185). Bukti lain juga menunjukkan bahwa perusahaan yang mengejar praktek terbaik *Total Quality Management* (TQM) dapat mencapai keuntungan yang lebih tinggi dan *cashflow* sebaik nilai pemegang saham yang lebih besar (Cobett Dan Rastrick, 2000 Dalam Musran Munizu 2010: 185).

Menurut (Sila Et El, 2007 dalam Musran Munizu 2010:185), *Total Quality Management* (TQM) memerankan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kekuatan daya saing perusahaan. Dalam pasar global yang berubah secara terus menerus, disamping pengiriman uang cepat, kualitas produk atau jasa yang merupakan elemen penting untuk perusahaan agar dapat bersaing. *Total Quality Management* (TQM) adalah salah satu bentuk praktek manajemen terbaik dalam perusahaan yang menekankan paradigma kualitas secara menyeluruh dalam perusahaan.

Kualitas (Davis 1994, P.4 Dalam Fandy Tjiptono & Anastsasia Diana 2001:4) merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia,

proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana 2001:4). Kualitas telah menjadi salah satu aspek penting dalam persaingan global. Setiap perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya melalui perbaikan berkelanjutan pada aktivitas bisnis yang berfokus pada konsumen yakni meliputi keseluruhan organisasi dan penekanan pada fleksibilitas dan kualitas. Karena itu, kualitas dan pengelolaannya selalu dikaitkan dengan aktivitas perbaikan berkelanjutan.

Kualitas dan kepuasan pelanggan berkaitan sangat erat. Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan yang kuat dengan perusahaan. Dalam jangka panjang ikatan seperti ini memungkinkan perusahaan untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka. Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dimana perusahaan memaksimalkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimumkan pengalaman pelanggan yang kurang menyenangkan (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana 2001:68).

Total Quality Management (TQM) merupakan integrasi dari semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk mendapatkan perbaikan kualitas produk atau jasa secara berkesinambungan. Dengan adanya perbaikan terus-menerus akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam berproduksi. Keberhasilan perusahaan dalam menerapkan program pengendalian mutu tidak dapat dipisahkan dari keberhasilan manajemen dalam memberikan usaha untuk perbaikan yang berkesinambungan.

Total Quality Management (TQM) yang terkendali dengan baik dapat membantu perusahaan meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan,

memberikan suatu nilai kepada produk sehingga perusahaan dapat memenuhi kepuasan pelanggan dan dapat memenangkan persaingan dengan para kompetitor lainnya. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada suatu perusahaan sangat berperan dalam mendukung pencapaian standar mutu, sehingga dengan diterapkannya *Total Quality Management* (TQM) pada suatu perusahaan diharapkan dapat memperbaiki mutu produk.

Di Indonesia konsep *Total Quality Management* (TQM) telah berkembang menjadi suatu filosofi yang mengarah pada perbaikan kualitas. Konsep ini telah banyak digunakan di tingkat organisasi perusahaan baik di sektor swasta maupun pemerintah (BUMN) dan non pemerintah (LSM). *Total Quality Management* (TQM) diterapkan mulai dari sumber daya manusia sampai dengan kegiatan operasional sehingga menimbulkan kemampuan bersaing baik di tingkat nasional maupun internasional. Beberapa pakar kualitas mengakui dampak positif dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM), diantaranya menurut Hardejo Sudarmo (2004) *Total Quality Management* (TQM) merupakan pendekatan yang harusnya dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya.

Manajemen sumber daya yang dijalankan secara baik dalam suatu organisasi akan membawa dampak positif pada karyawannya, antara lain: kemampuan yang dimiliki karyawan dapat dimanfaatkan dan disalurkan secara tepat dapat ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan melalui pendidikan dan pelatihan, motivasi karyawan dapat terus dijaga sehingga kebutuhan karyawan dapat terpenuhi, serta organisasi dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang. Dampak positif terhadap karyawan ini tentu dapat memberikan keuntungan pada perusahaan karena

karyawan dapat memberikan timbal balik yang sesuai, antara lain dengan meningkatkan kinerja mereka.

Pengukuran kinerja merupakan aktivitas yang paling penting bagi manajemen dalam mengelola organisasi. Secara umum, kinerja didefinisikan sebagai sejauh mana suatu operasi memenuhi kebutuhan pelanggan. Meningkatnya kinerja organisasi memerlukan identifikasi terhadap variabel – variabel yang mempengaruhinya dan mengukurnya dengan akurat. Pengukuran kinerja sangat penting dilakukan bagi suatu organisasi, agar dapat tercapai kinerja bisnis yang optimal (Demibrag Et Al 2006 Dalam Musran Munizu, 186).

Dalam Musran Munizu (2010 : 186), menurut Zehir Dan Esin (2009), pengukuran kinerja bisnis dapat dilakukan melalui dua dimensi, yakni : kinerja inovasi dan kinerja karyawan. Kinerja inovasi diukur melalui inovasi produk dibanding pesaing pasar, jumlah produk baru yang dipasarkan lima tahun terakhir, dan kecepatan dalam pengenalan produk/jasa di pasar. Kinerja karyawan diukur melalui tiga indikator yakni tingkat kepuasan karyawan, tingkat kehadiran (absensi) dan moral karyawan. Aspek – aspek kinerja karyawan menurut Tr.Mitchell yang dikutip oleh Sedarmayanti (1995 : 53 dalam Sasha), yaitu sebagai berikut : *Quality of work* (kualitas hasil kerja), *Promptness* (ketepatan waktu), *Initiative* (prakasa dalam menyelesaikan tugas), *Capability* (kemampuan menyelesaikan tugas), *Communication* (kemampuan menjalin kerjasama dengan pihak lain).

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa *Total Quality Management* (TQM) yang dibagi dalam enam variabel praktik *Total Quality Management* (TQM) yaitu : kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen

proses. Variabel praktik *Total Quality Management* (TQM) tersebut mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menyadari pentingnya *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, maka penulis tertarik untuk melakukan secara lebih mendalam mengenai :

“ Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan : Studi Kasus pada PT.Kereta Api (Persero) Bandung ”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka perumusan masalah yang diambil adalah :

1. Apakah *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka maksud penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan menunjukkan pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan. Adapun tujuan dari penelitian ini :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

Beberapa Manfaat Yang Diharapkan Dari Penelitian Ini Adalah :

- a. Bagi Perusahaan

Hasil Dari Penelitian Ini Diharapkan Dapat Digunakan Untuk Melihat Praktik *Total Quality Management* (TQM) dan pengaruhnya terhadap kinerja

karyawan sehingga dapat melakukan perbaikan dan peningkatan atas kinerja karyawan pada masa yang akan datang.

b. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas dan pengetahuan bagi peneliti mengenai bentuk praktik *Total Quality Management* (TQM) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

c. Bagi Masyarakat Ilmiah

Diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan khususnya mengenai pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan.