

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Di era sekarang ini sektor industri di Indonesia telah mengalami persaingan yang sangat ketat, salah satu industri yang memiliki persaingan yang sangat ketat adalah industri manufaktur. Industri manufaktur merupakan industri yang memproduksi bahan baku menjadi barang jadi atau industri yang memproduksi bahan baku menjadi barang setengah jadi. Tujuan industri manufaktur sendiri adalah untuk memproduksi barang secara ekonomis agar dapat mendapatkan keuntungan. Selain tujuannya untuk mendapatkan keuntungan tersebut industri manufaktur juga memiliki keinginan hidup perusahaan pun dapat terjamin.

Industri manufaktur tentunya cepat mengalami perkembangan yang sangat baik hingga saat ini. Industri manufaktur tentunya memiliki potensi untuk terus berkembang. Berdasarkan hasil survei Badan Pusat Statistik (BPS) dan survei Kementrian Perindustrian (Kemenperin), pada tahun 2018 pertumbuhan industri manufaktur sebesar 4,27% dan 5,4% pertumbuhan industri manufaktur pada tahun 2019. Kenaikan pertumbuhan industri manufaktur dari tahun 2018 ke 2019 sebesar 1,13%, dari data statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa industri manufaktur di Indonesia sangat menjanjikan dapat dilihat pada Gambar 1.1.



**Gambar 1.1 Pertumbuhan Industri Manufaktur di Indonesia
Tahun 2015-2019**

(Sumber: BPS,Kemenperin-Litbang KJ)

Banyaknya industri manufaktur di Indonesia menuntut para pelaku usahanya untuk lebih kompetitif sehingga dapat bersaing untuk mendapatkan pasar yang ada. Banyak sekali faktor yang menentukan suatu usaha dapat terus berjalan dan dapat bersaing berkompetitif dengan pesaingnya. Salah satu faktor pendukung untuk suatu perusahaan agar dapat bersaing dengan pesaingnya adalah sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu bersaing dalam bidang produksi. Kualitas sumber daya manusia dapat meningkatkan usaha terhadap kemajuan suatu perusahaan. Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia diharapkan perusahaan dapat membuat produk yang berkualitas dan sesuai dengan harapan pelanggan. Dalam industri manufaktur khususnya perusahaan yang

memproduksi barang yang sejenis dengan pesaingnya, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penentu produk tersebut dapat berkualitas

Namun dengan banyaknya pesaing yang memiliki produk yang lebih unggul dan kurang peka nya perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, membuat kinerja karyawan menurun sehingga membuat produk yang kurang berkualitas dan membuat tingkat penjualan pun menjadi rendah. Dengan rendahnya tingkat penjualan tersebut yang disebabkan oleh pesaing produk yang lebih unggul, sehingga perusahaan harus dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui peningkatan kinerja karyawannya. Untuk menghadapi masalah tersebut, salah satu yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan menggunakan sistem manajemen yang baik dimana sistem manajemen ini dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satu alat manajemen kualitas yang biasa digunakan adalah *Total Quality Management* (TQM). Santoso (Zainal dan Basri, 2015:284) mengemukakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) adalah sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Tujuan dari TQM adalah meningkatkan kinerja karyawan agar dapat menghasilkan produk yang berkualitas sehingga dapat meningkatkan jumlah penjualan.

Di Indonesia sendiri banyak ditemukan perusahaan di industri manufaktur. Salah satu industri manufaktur di Indonesia adalah sebagai industri pengrajin tas. Salah satu kota di Indonesia yang banyak ditemukan industri tas adalah di Kota Bandung. Banyak sekali ditemukan industri pengrajin tas di Kota Bandung baik di

daerah yang hanya terdapat satu pengrajin tas maupun daerah yang memang menjadi sentral pengrajin tas. Kota Bandung menjadi salah satu kota yang memiliki banyak produsen tas di dalamnya, ini dikarenakan karena meningkatnya permintaan konsumen terhadap produk tas dan mudahnya mendapatkan bahan baku untuk membuat tas. Salah satu wilayah di Kota Bandung yang merupakan sentral pengrajin tas adalah wilayah Bandung Selatan. Perusahaan penghasil tas di wilayah Bandung Selatan Kota Bandung dapat dilihat dari Tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1
Daftar Perusahaan Tas di Wilayah Bandung Selatan
Kota Bandung Tahun 2018

No	Perusahaan	Alamat Perusahaan
1	Liana Colection	Jalan Kebon Lega II RT 05/01
2	Bosway Colection	Jalan Kebon Lega II RT 07/01
3	Laser Colection	Jalan Kebon Lega II RT 07/01
4	AIDA	Jalan Kebon Lega II RT 05/01
5	Garsel	Blok Lumbung RT 07/06
6	Elizabeth	Blok Lumbung RT 07/06
7	Garuci	Blok Lumbung RT 07/06
8	AR Colection	Kp. Ciparay Tengah RT 02/06
9	Idola Indonesia	Leuwisari V No.59

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa terdapat persaingan antara pengusaha yang bergerak di bidang industri manufaktur dengan bidang yang sama yaitu sama-sama memproduksi tas. Dengan banyak perusahaan yang membuat tas tersebut menuntut para produsennya untuk dapat memberikan kualitas produk

terbaik untuk konsumennya. Namun tidak hanya kualitas produknya saja yang membuat konsumen puas tapi waktu pengerjaannya dari tas tersebut yang membuat konsumen puas. Oleh karena itu untuk membuat kualitas yang baik dan tepat waktu dibutuhkan kinerja karyawan yang optimal. Untuk mengetahui kinerja karyawan baik atau buruk dapat dilihat dari indikator penjualan karena dengan angka penjualan yang tinggi bisa menjadi cermin bahwa kinerja karyawan baik, berikut ini daftar penjualan produk perusahaan penghasil tas di wilayah Bandung Selatan Kota Bandung yang akan peneliti sajikan sebagai berikut:

Tabel 1.2
Daftar Penjualan Tas di Wilayah Bandung Selatan
Kota Bandung Tahun 2018

No	Perusahaan	Penjualan Produk
1	Liana Collection	20.500 produk
2	Bosway Colection	20.384 produk
3	Laser Colection	20.120 produk
4	AIDA	20.674 produk
5	Garsel	54.864 produk
6	Elizabeth	162.000 produk
7	Garuci	28.512 produk
8	AR Colection	20.160 produk
9	Idola Indonesia	16.459 produk

Sumber: Diolah oleh penulis

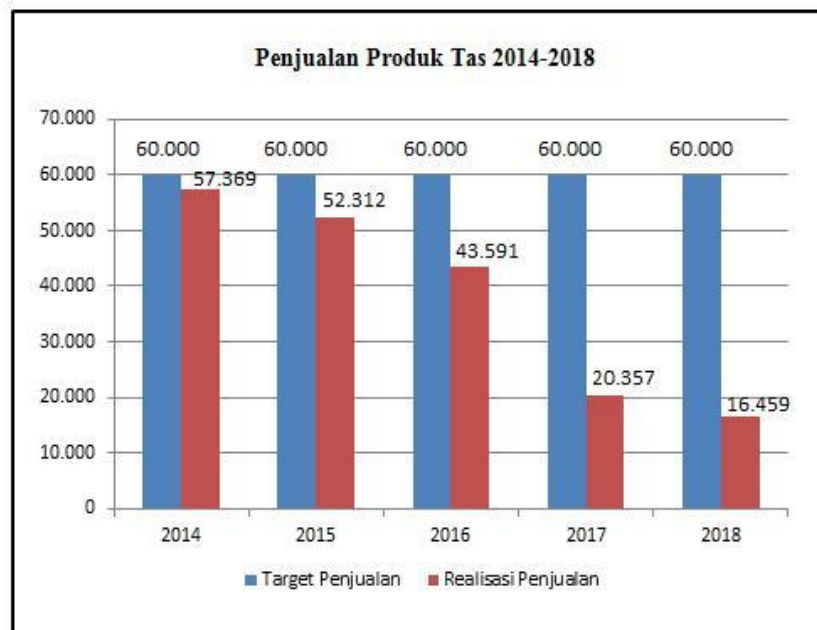
Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa CV Idola Indonesia berada dalam posisi kesembilan dari data penjualan tahun 2018, dan masih kalah dari para pesaingnya. Dikarenakan CV Idola Indonesia penjualannya rendah dari para

pesaingnya maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di CV Idola Indonesia belum optimal, maka dari itu penelitian akan dilakukan di CV Idola Indonesia Bandung.

CV Idola Indonesia merupakan produsen pembuatan tas yang memberikan jasa pembuatan tas khususnya untuk souvenir. Tas yang diproduksi oleh CV Idola Indonesia diproduksi berdasarkan permintaan konsumen baik di design oleh CV Idola Indonesia sendiri maupun oleh konsumennya. Tas yang diproduksi oleh CV Idola Indonesia antara lain adalah tas Rapim (rapat pimpinan), tas laptop, tas laptop, tas wanita, tas ransel, tas travel haji, tas selempang dan masih banyak lagi produk yang di produksi oleh CV Idola Indonesia. Untuk penjualan tas satuan yang mencapai 35% dari produknya disalurkan ke outlet-outlet yang telah menjalani kerja sama dengan CV Idola Indonesia yang tersebar luas di Kota Bandung dan 65% penjualan tas untuk pemesanan.

Pekerjaan di CV Idola Indonesia dibagi menjadi dua divisi yaitu divisi manajerial dan divisi produksi. Dalam proses produksi dan penjualannya CV Idola Indonesia memiliki tempat yang berdekatan, ini di karenakan CV Idola Indonesia memang berada di sentral pembuatan tas. Walaupun CV Idola Indonesia berada di daerah yang memang menjadi sentral pembuatan tas dimana terdapat banyak pesaing di dalamnya yang membuat persaingan pun menjadi kompetitif. Salah satu strategi SDM yang dilakukan oleh CV Idola Indonesia adalah dengan meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat menghasilkan produk yang berkualitas dan sesuai dengan harapan konsumen. Dengan meningkatkan kinerja karyawan di CV Idola Indonesia sehingga penjualan dapat meningkat.

Strategi untuk meningkatkan sumber daya manusia yang dilakukan oleh CV Idola Indonesia dapat dikatakan efektif karena membuat produk yang berkualitas dan penjualan pun meningkat. Namun di sisi lain dalam peningkatan sumber daya manusia di CV Idola Indonesia memiliki kendala dalam pelaksanaannya. Permasalahan ini mencakup keterbatasan modal yang dimiliki sehingga terbatasnya bahan baku yang dapat disediakan, rendahnya kinerja karyawan, kurangnya jumlah tenaga kerja, dan proses produksi yang lama yang berakibat pada penurunan penjualan. Pengukuran kinerja karyawan dapat dilihat dari jumlah penjualan dengan angka penjualan yang tinggi bisa menjadi cermin bahwa kinerja karyawan baik. Mempertimbangkan kondisi pasar dan banyak hal lain, karyawan dengan kinerja baik akan berpengaruh pada naiknya jumlah penjualan yang terjadi. Kinerja karyawan yang belum optimal dapat dilihat dari indikator penjualan yang terjadi di CV Idola Indonesia sebagai berikut:



Gambar 1.2 Penjualan Produk Tas tahun 2014-2018
(Sumber: Data Perusahaan CV Idola Indonesia)

Pada Gambar 1.2 terlihat bahwa volume penjualan tas di CV Idola Indonesia terus mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2014 penjualan tas hampir mencapai target penjualan sebesar 57.369 tas lalu menurun pada tahun 2015 dan 2016 sebesar 52.312 tas dan 43.591 tas , tetapi dari tahun 2017 penjualan tas yang terjadi sangat jauh dari target penjualan yang ditetapkan. Pada tahun 2017 target penjualan yang ditetapkan sebesar 60.000 tas dan penjualan hanya sebesar 20.357 tas, tahun 2018 target 600.000 tas dan penjualan sebesar 16.459 tas, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2014 sampai 2018 target penjualan tas yang ditetapkan belum dapat dicapai. Realisasi penjualan pada Gambar 1.2 diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat permasalahan di CV Idola Indonesia yaitu belum optimalnya kinerja karyawan.

Selain itu untuk melihat kinerja karyawan dapat dilihat dari absensi karyawan. Karena semakin sering karyawan tidak hadir untuk bekerja maka akan menurunnya kinerja karyawan di CV Idola Indonesia Bandung. Berikut adalah data absensi karyawan CV Idola Indonesia:

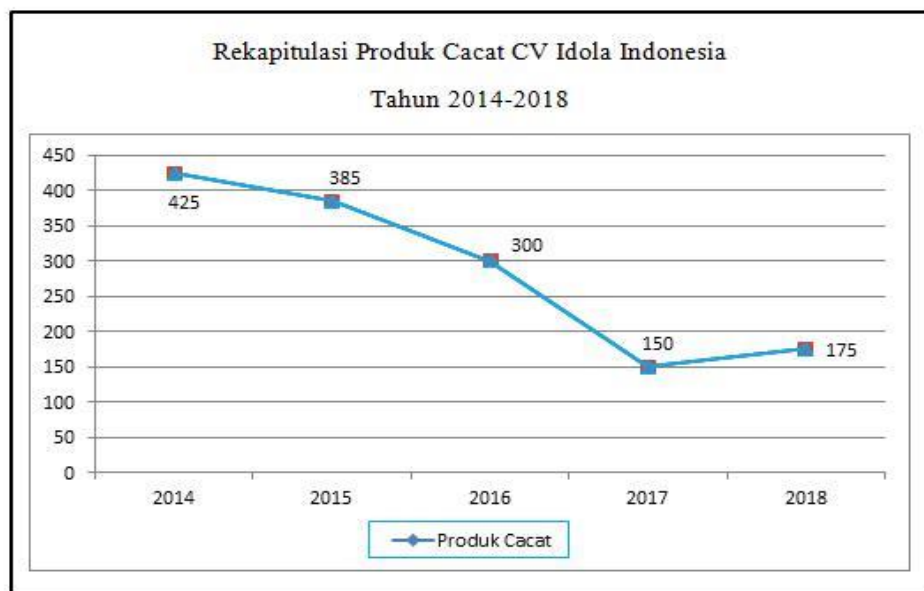
Tabel 1.3
Absensi Karyawan CV Idola Indoneisa Bandung
Per Triwulan Tahun 2018

NO	Bulan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Karyawan	Absensi Tahun 2018	
				Hadir	Tidak Hadir
1	Januari-Maret	60 hari	30 karyawan	175	5
2	April-Juni	60 hari	30 karyawan	168	12
3	Juli-September	60 hari	30 karyawan	163	17
4	Oktober-Desember	60 hari	30 karyawan	159	21

Sumber: Diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel 1.3 dapat dilihat bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan di CV Idola Indonesia Bandung terus meningkat. Jika ketidakhadiran karyawan terus meningkat maka akan membuat kinerja karyawan kurang optimal.

Indikator kinerja karyawan lainnya yang dapat melihat apakah kinerja karyawan sudah optimal atau belum adalah dilihat dari produk cacat yang dihasilkan. Berikut adalah jumlah produk cacat yang dihasilkan oleh CV Idola Indonesia Bandung:



Gambar 1.3 Rekapitulasi Produk Cacat tahun 2014-2018

(Sumber: Data Perusahaan CV Idola Indonesia)

Pada Gambar 1.3 dapat dilihat bahwa jumlah produk cacat di CV Idola Indonesia semakin meningkat dari tahun 2017 ke tahun 2018. Pada tahun 2017 sebesar 150 tas dan pada tahun 2018 sebesar 175 tas. Kenaikan produk cacat tahun 2017 ke 2018 sebesar 25 tas. Hal itu dapat menyimpulkan bahwa kinerja karyawan di CV Idola Indonesia Bandung belum optimal.

Melihat permasalahan yang dimiliki oleh CV Idola Indonesia tersebut, salah satu cara yang dapat digunakan untuk memecahkan permasalahan kinerja karyawan tersebut adalah dengan menggunakan *Total Quality Management* (TQM) atau di Indonesia dikenal dengan istilah Pengendalian Mutu Terpadu (PMT). *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono, 2001:4).

Dasar pemikiran perlunya TQM, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM) bertujuan untuk memenuhi kepuasan dan harapan pelanggan, tuntutan perusahaan sendiri. Penerapan TQM yang efektif membawa pengaruh positif yang pada akhirnya akan memberikan manfaat bagi organisasi. Dengan adanya penerapan TQM yang memfokuskan pada kualitas produk serta adanya keterlibatan tenaga kerja diharapkan dapat mempengaruhi kinerja dari perusahaan atau organisasi tersebut.

Total Quality Management (TQM) juga dapat mendukung semua karyawan di perusahaan, karyawan harus mampu memberikan kontribusi yang besar dengan kinerja yang baik dalam hal untuk mengubah diri dalam persaingan di era sekarang. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan atau organisasi dapat memberikan beberapa manfaat utama dalam meningkatkan laba serta daya saing

perusahaan yang bersangkutan. Penerapan TQM yang terencana dan terarah dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

Pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang mengevaluasi untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan organisasi dalam menerapkan strategi, yang dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat deviasi berupa progres yang lebih rendah daripada rencana, perlu dilakukan langkah-langkah untuk memacu kegiatan agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai.

Cara agar penerapan *Total Quality Management* (TQM) berjalan dengan lancar sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan disuatu perusahaan atau organisasi maka dapat dilakukan dengan menggunakan unsur *Total Quality Management* (TQM) yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Goetsch dan Davis dalam M.N. Nasution: 2015). Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan awal penerapan *Total Quality Management* (TQM) hanya menggunakan lima unsur *Total Quality Management* (TQM) dikarenakan lima unsur tersebut harus dioptimalkan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan di CV Idola Indonesia, unsur TQM tersebut adalah sebagai berikut:

Unsur TQM yang pertama adalah fokus pada pelanggan. Fokus pada pelanggan di CV Idola Indonesia harus diterapkan agar kinerja karyawan dapat terfokus sesuai keinginan pelanggan sehingga kinerja karyawan dapat optimal. Tetapi berdasarkan wawancara awal di CV Idola Indonesia fokus pelanggan

belum dilakukan secara optimal itu dikarenakan belum adanya divisi tentang manajemen pelanggan dan belum adanya metode khusus yang diterapkan dalam pengukuran kepuasan pelanggan.

Unsur TQM yang kedua adalah obsesi terhadap kualitas. Di CV Idola Indonesia sendiri belum menerapkan standar khusus terhadap kualitas produk ataupun karyawan tetapi hanya standar SOP sederhana saja. Maka dari itu harus diterapkan obsesi terhadap kualitas produk maupun kualitas karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Unsur TQM yang ketiga adalah komitmen jangka panjang. Komitmen jangka panjang di CV Idola Indonesia dapat dilihat dari komitmen kerja. Semakin lama karyawan bekerja maka semakin optimal juga kinerja karyawan diperusahaan. Maka dari itu untuk melihat komitmen diperusahaan dapat dilihat lama kerja karyawan, berikut adalah masa kerja karyawan CV Idola Indonesia Bandung:

Tabel 1.4
Masa Kerja Karyawan CV Idola Indoneisa Bandung
Tahun 2018

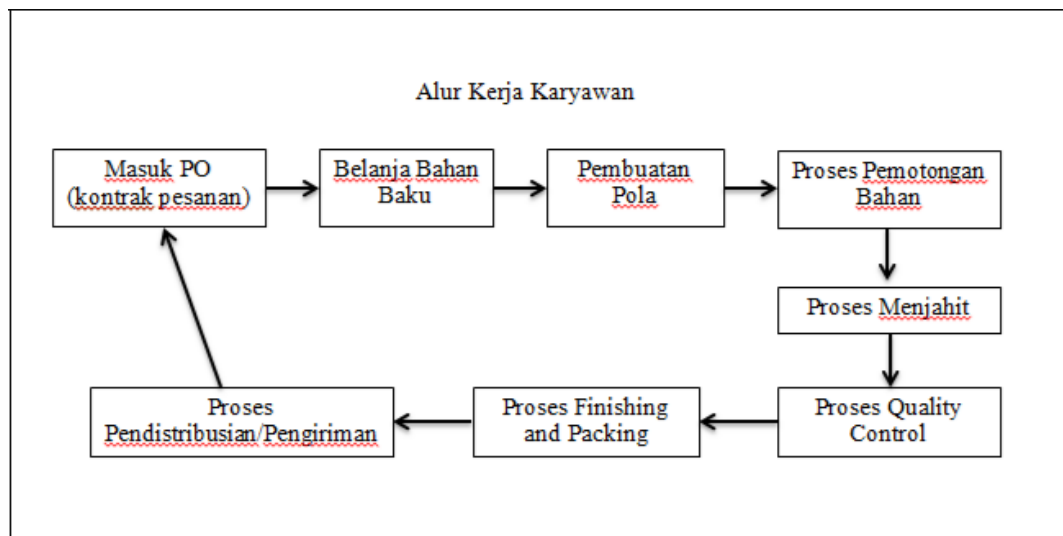
NO	Masa Kerja	Jumlah Karyawan
1	≤ 5 tahun	17 karyawan
2	≥ 5 tahun	10 karyawan
3	≥ 10 tahun	3 karyawan
Total		30 karyawan

Sumber: Data Perusahaan CV Idola Indonesia

Berdasarkan tabel 1.4 masa kerja karyawan di CV Idola Indonesia kebanyakan masih kurang dari lima tahun maka untuk dapat meningkatkan kinerja

karyawan maka CV Idola Indonesia harus dapat membuat karyawannya nyaman bekerja di CV Idola Indonesia agar tidak beralih ke perusahaan lain.

Unsur TQM yang keempat adalah kerja sama tim. Kerja sama tim dibutuhkan pada alur pekerjaan di perusahaan. Alur kerja di CV Idola Indonesia adalah sebagai berikut:



Gambar 1.4 Alur Kerja Karyawan CV Idola Indonesia Bandung

(Sumber: Data Perusahaan CV Idola Indonesia)

Berdasarkan Gambar 1.4 dapat dilihat bahwa alur pekerjaan di CV Idola Indonesia Bandung sangatlah panjang dari awal pekerjaan sampai pengiriman produk tas. Hal itu yang membuat kerja sama tim sangat dibutuhkan tetapi kenyataannya di CV Idola Indonesia kerja sama tim di setiap pekerjaan belum optimal itu dapat dilihat dari produk cacat yang dihasilkan pada Gambar 1.3.

Unsur TQM yang kelima adalah keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Berdasarkan hasil wawancara awal pemberdayaan karyawan masih belum maksimal. Hal itu dikarenakan pelatihan karyawan di CV Idola Indonesia

Bandung hanya dilakukan dua tahun sekali dan paling sering hanya satu tahun sekali pelatihan dilakukan.

Dengan adanya permasalahan yang ada di CV Idola Indonesia Kota Bandung tersebut membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) dengan menggunakan lima unsur *Total Quality Management* (TQM) meliputi fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Maka penelitian ini diberi judul: Berdasarkan latar belakang diatas, penulis bermaksud ingin membahas lebih lanjut mengenai **“IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI CV IDOLA INDONESIA BANDUNG”**.

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan fenomena-fenomena yang telah diuraikan dilatar belakang penelitian, untuk menyelesaikan masalah yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya, maka perlu ditentukan fokus penelitian sehingga hasil analisa selanjutnya dapat terarah dan sesuai dengan tujuan penelitian. Dari latar belakang, bisa ditentukan fokus penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Total Quality Management* (TQM) pada perusahaan tas.
2. Kendala-kendala dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM).
3. Kinerja karyawan pada perusahaan tas.
4. Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan kinerja pegawai pada perusahaan tas.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang disampaikan dalam latar belakang, maka masalah-masalah yang dapat diidentifikasi dan dirumuskan yang menyangkut persoalan tersebut, adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan TQM yang terdiri dari fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan di CV Idola Indonesia Bandung.
2. Apa saja kendala-kendala dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) di CV Idola Indonesia.
3. Bagaimana kinerja karyawan di CV Idola Indonesia Bandung.
4. Bagaimana implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan kinerja karyawan di CV Idola Indonesia.

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, penulis mempunyai tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan TQM yang terdiri dari fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan di CV Idola Indonesia Bandung.
2. Untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) di CV Idola Indonesia.
3. Untuk mengetahui kinerja karyawan di CV Idola Indonesia.

4. Untuk mengetahui adakah pengaruh implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan kinerja karyawan di CV Idola Indonesia.

1.5 Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini yaitu mengetahui kegunaan yang hendak dicapai dari aspek teoritis dan aspek praktis.

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Adapun kegunaan teoritis dari penelitian ini adapun sebagai berikut:

1. Memberikan sumbangan ilmu pengetahuan, khususnya bagi program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan.
2. Memberikan masukan bagi ilmu pengetahuan mengenai implementasi *Total Quality Management* (TQM) pada kinerja karyawan .
3. Sebagai dasar studi untuk perbandingan dan referensi bagi peneliti lain yang sejenis serta diharapkan penelitian selanjutnya bisa lebih baik.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Adapun kegunaan praktis dari penelitian ini adapun sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Dapat meningkatkan pengetahuan tentang *Total Quality Management* (TQM) khususnya mengenai pengaruhnya terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan.

2. Bagi perusahaan

Agar perusahaan mengetahui pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan dan menjadi pertimbangan yang harus dilakukan perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja dengan menggunakan metode *Total Quality Management* (TQM).

3. Bagi peneliti

Bagi peneliti selanjutnya dapat dijadikan sebagai bahan referensi atau bahan acuan untuk melakukan penelitian sejenis dan lebih lanjut dalam bidang yang sama dimasa mendatang.