

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi memberikan kemudahan akses bagi masyarakat untuk membuka usaha. Hal tersebut menyebabkan tingkat persaingan antar usaha semakin ketat. Direktorat Ekonomi yaitu Badan Pengawas Usaha melakukan survei tingkat persaingan usaha di tahun 2020. Survei dilakukan terhadap 12 sektor industri di Indonesia dengan menggunakan metode *Principal Component Analysis (PCA)* dan bobot sama. Provinsi Sumatera Barat memiliki skor bobot persaingan PCA sebesar 4,94 dan skor persaingan sama sebesar 4,76. Kedua nilai tersebut berada diatas nilai rata-rata bobot PCA dan sama. Artinya provinsi Sumatera Barat memiliki tingkat persaingan usaha yang tinggi (*Ringkasan Eksklusif Indeks Persaingan Usaha di Indonesia Tahun 2020, 2020*). Persaingan yang tinggi antar perusahaan terjadi diberbagai bidang industri. Terdapat total sebanyak 170 perusahaan besar dan menengah yang bersaing dari berbagai industri di Sumatera Barat. Industri yang mendominasi adalah industri makanan, industri barang galian bukan logam, industri karet, barang dari karet dan plastik, industri tekstil, dan sisanya adalah industri lainnya. Data lebih lanjut dapat dilihat pada **Tabel 1.1**.

Tabel 1.1 Data Dominasi Industri di Sumatera Barat 2019

Sumber: M. A. E. Pratama, 2019

Jenis Industri	Jumlah Perusahaan
Industri Makanan	102
Industri Barang Galian Bukan Logam	13
Industri Karet, Barang dari Karet dan Plastik	11
Industri Tekstil	8
Industri lainnya	36
Jumlah	170

Tabel 1.1 memperlihatkan bahwa industri karet, barang dari karet dan plastik menempati urutan ketiga dari dominasi jenis industri perusahaan besar dan menengah di Sumatera Barat. Industri karet dinilai menjanjikan karena dibutuhkan

sebagai bahan dasar berbagai kebutuhan seperti ban, plastik, dan sebagainya. Selain itu, industri ini juga menguntungkan karena perkebunan dan pabrik berada disatu daerah yang sama sehingga menghemat ongkos produksi. Terdapat delapan perusahaan industri karet remah (*manufacture of crumb rubber*) yang memproduksi SIR 20 dan Karet *Crumb* di Sumatera Barat, perusahaan tersebut dapat dilihat pada **Tabel 1.2.**

Tabel 1. 2 Daftar Perusahaan Pesaing dari PT Lembah Karet
 Sumber: *Direktori Perusahaan Industri di Sumatera Barat, 2022*

No	Perusahaan	Alamat
1	PT Lembah Karet	Jalan By Pass Km 22 Kel Batipuh Panjang Ke. Koto Panjang Kota Padang
2	PT Abai Siat Raya	Jalan Raya Padang Km. 9, Suangai Beremeas, Padang, Sumatera Barat
3	PT Batang Hari Barisan	Jalan Padang By Pass Pampangan, Padang Sumatera Barat
4	PT Famili Raya	Jalan Gurun Lawas No. 18 Lubuk Begalung, Padang, Sumatera Barat
5	PT Kilang Lima Gunung	Jalan Banuaran No. 81 Km. 16,5, Padang Sumatera Barat
6	PTP Nusantara VI Kebun 50 Kota	Gn. Malintang, Lima Puluh Kota, Sumatera Barat
7	PT Teluk Luas	Jalan By Pass Tanjung Saba Pitamel, Padang, Sumatera Barat
8	PT Transco Pratama	Jalan Diponegoro No. 7 Padang

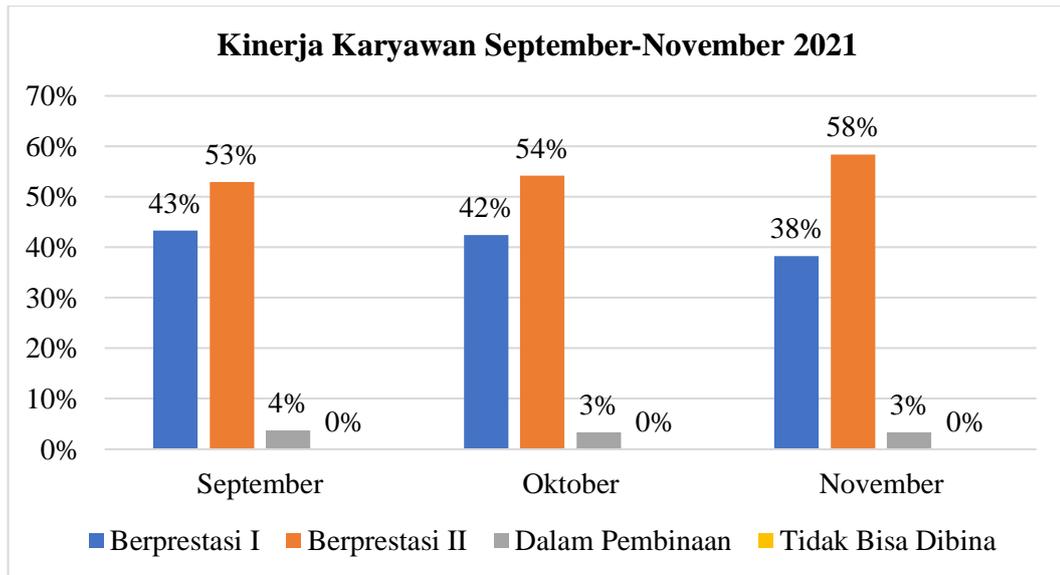
PT Lembah Karet merupakan salah satu perusahaan yang termasuk dalam jenis industri karet remah (*Manufacture of Crumb Rubber*) yang ada di Sumatera Barat. PT Lembah Karet sudah berdiri sejak tahun 1950. Perusahaan ini memiliki perkebunan karet dan memproduksi karet mentah menjadi karet SIR 20 dan Karet *Crumb*. **Tabel 1.2** memperlihatkan perusahaan-perusahaan sejenis yang menjadi pesaing PT Lembah Karet. Berdasarkan data yang juga telah dipaparkan sebelumnya, diketahui bahwa Sumatera Barat memiliki tingkat persaingan yang

tinggi, mengartikan bahwa tingkat persaingan pada industri karet remah termasuk tinggi. Persaingan industri yang tinggi mempengaruhi kinerja bisnis, sehingga perusahaan harus menyesuaikan dengan perubahan lingkungan agar dapat mempertahankan posisi bersaing. Perusahaan juga melakukan upaya untuk meningkatkan posisi bersaing agar lebih kompetitif dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya (Yasa and Sukaatmadja, 2017).

PT Lembah Karet sebagai perusahaan kompetitif yang berusaha meningkatkan posisi bersaing. Hal yang dilakukan yaitu perusahaan menerapkan suatu strategi. Salah satu strategi yang diterapkan adalah *Total Quality Management* (TQM). Griffin (2004) berpendapat bahwa TQM merupakan suatu upaya nyata dan sepenuh hati untuk mengubah pendekatan bisnis secara menyeluruh dan menjadikan kualitas sebagai faktor utama dalam semua hal aspek di organisasi. Sehingga penting bagi perusahaan untuk menerapkan program TQM sehingga visi, misi serta tujuan perusahaan dapat tercapai. TQM diterapkan untuk keberhasilan jangka panjang demi memuaskan kepuasan pelanggan. Penerapan TQM yang telah dilakukan di PT Lembah Karet adalah penerapan manajemen operasi yang komprehensif, penerapan *quality control* untuk meningkatkan kualitas produk yang sesuai dengan permintaan dari konsumen, dan pembinaan sumber daya manusia secara menyeluruh.

Salah satu penerapan TQM di PT Lembah Karet adalah Pembinaan sumber daya manusia yang dilakukan dengan melakukan pemantauan kinerja karyawan, pelatihan terhadap karyawan, serta memberikan *reward* terhadap karyawan yang disiplin. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan Bapak Andri Eko Putra yang menjabat sebagai Koordinator Sistem Manajemen Mutu (SMM) PT Lembah Karet, diketahui bahwa pemantauan kinerja karyawan dilakukan sebagai salah satu bentuk audit internal. Terdapat tiga indikator yang digunakan yaitu nilai disiplin, nilai kerajinan, dan nilai kepatuhan. Nilai tersebut diberikan dengan skala tertentu yang sudah diatur. Rekapitulasi kinerja karyawan dibuat setiap akhir bulan dengan mengambil nilai rata-rata dari setiap kategori penilaian dan nilai akhirnya akan menentukan kategori karyawan tersebut kedalam kategori Baik Sekali

(Berprestasi I), Baik (Berprestasi II), Cukup (Dalam Pembinaan) dan Kurang (Tidak Bisa Dibina). Pemantauan kinerja karyawan hanya dilakukan terhadap pekerja harian yang terdiri dari 9 bagian yaitu Gilingan, *Press*, CR (Peremahan), Cuci Lory, Gudang, Satpam, dan Laboratorium, Kinerja Karyawan Harian selama tiga bulan yaitu September sampai November 2021 dapat dilihat pada **Gambar 1.1**



Gambar 1.1 Kinerja Karyawan Harian PT Lembah Karet Bulan September-November 2021

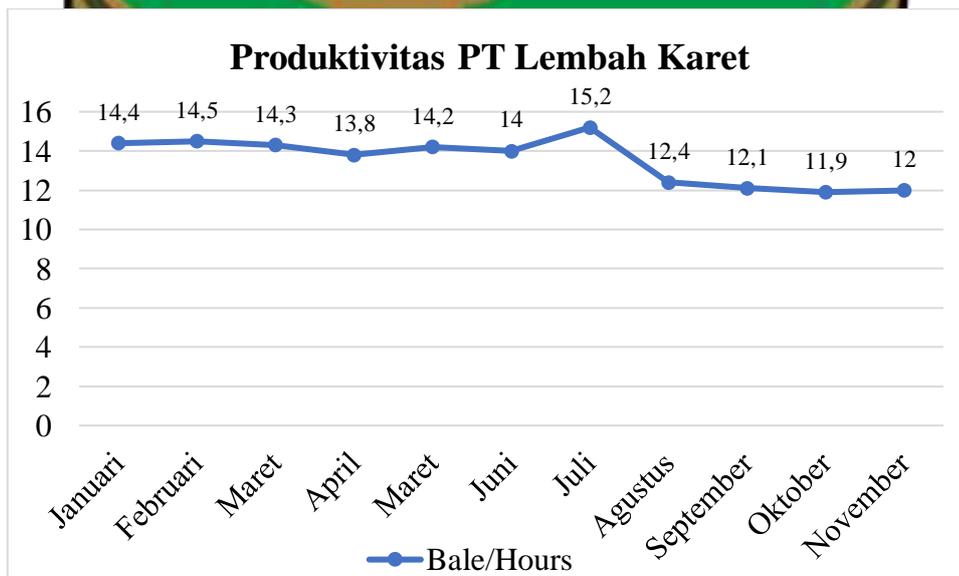
Sumber: PT Lembah Karet, 2021

Gambar 1.1 memperlihatkan bahwa data penilaian Kinerja Karyawan yang diukur dari kinerja karyawan yang dilakukan oleh internal PT Lembah Karet. Terdapat penurunan jumlah karyawan kategori Berprestasi I atau Sangat Baik dari 43% pada bulan September menjadi 38% pada bulan November. Artinya terjadi penurunan kedisiplinan, kerajinan, dan kepatuhan PT Lembah Karet karyawan melakukan tindakan bagi karyawan yang kinerja karyawannya menurun yaitu dengan memberikan hukuman berupa teguran, pengawasan, pemberian surat peringatan, pemotongan gaji, dan pemberhentian karyawan. Kinerja karyawan yang menurun dapat disebabkan oleh pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) belum dilakukan secara profesional sehingga tidak termanfaatkan dengan baik, efektif dan efisien. Adamy (2016) menyatakan bahwa kinerja karyawan sama artinya dengan berapa karyawan memberi kontribusi terhadap perusahaan seperti kuantitas

output, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran tempat kerja, serta sikap kooperatif. Sehingga, kemampuan dan keterampilan karyawan yang tinggi atau rendah memberikan pengaruh terhadap produktivitas karyawan yang juga memberikan dampak secara langsung terhadap perusahaan. Hal ini menyebabkan karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan memberikan dampak yang positif terhadap perusahaan sedangkan karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik akan memberikan dampak yang negatif terhadap perusahaan (Pandera and Ali, 2021).



Produktivitas karyawan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan telah diteliti oleh Fitria, Syahrani and Noor, (2020) bahwa kinerja karyawan memberikan pengaruh terhadap produktivitas karyawan. Hasil tersebut sejalan dengan data produktivitas PT Lembah Karet yang menurun. Produktivitas karyawan diukur berdasarkan produksi basah dan dan produksi kering. Produksi basah merupakan praproduksi sebelum produksi kering. Perhitungan produktivitas karyawan yang dilakukan oleh PT Lembah Karet adalah dengan membagi input yaitu total produksi dengan *output* yaitu total jam kerja per bulan. Data Produktivitas Karyawan di PT Lembah Karet dari bulan Januari sampai November 2021 dapat dilihat pada Gambar 1.3.



Gambar 1. 2 Produktivitas PT Lembah Karet Bulan Januari-November 2021
 Sumber: PT Lembah Karet,2021

Gambar 1.2 memperlihatkan produktivitas karyawan yang diukur dari jumlah produksi dan jam kerja per bulan. Produktivitas PT Lembah Karet mengalami penurunan pada bulan Agustus 2021 dan tidak mengalami peningkatan yang signifikan pada bulan-bulan setelahnya. Produktivitas yang menurun dapat menyebabkan keterlambatan dalam pemenuhan permintaan dari pelanggan. Produktivitas merupakan salah satu faktor dalam kinerja karyawan, sehingga produktivitas yang menurun akan diikuti dengan kinerja karyawan yang menurun juga. Selain itu, diketahui juga bahwa kinerja karyawan sebagai bentuk pembinaan sumber daya manusia merupakan salah satu bentuk penerapan dari TQM di PT Lembah Karet. Oleh karena itu, salah satu upaya dalam peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri.

Penerapan TQM mempengaruhi kinerja karyawan atau tidak di PT Lembah Karet perlu diketahui. Aziz and Pratama (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan menjadi faktor-faktor dalam penerapan TQM yang memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian oleh Reflis *et al.*, (2022) adalah bahwa perencanaan, dan analisis dan informasi menjadi dua faktor yang mempengaruhi penerapan TQM terhadap kinerja karyawan. Selain daripada itu, fenomena penurunan produktivitas karyawan dapat menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Haang, *et.al* (2020) dalam penelitiannya mendapati bahwa Produktivitas kerja memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Parodhana Arta solution Bekasi. Penelitian ini akan membuktikan adanya hubungan antara *Total Quality Management (TQM)* dan Produktivitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di PT Lembah Karet. Penelitian ini juga merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yaitu oleh Putri *et al.*, (2017) yang meneliti hubungan antara penerapan TQM dengan produktivitas karyawan di PT Lembah Karet pada tahun 2014. Penelitian oleh Putri *et al.*, (2017) meneliti secara langsung hubungan dari penerapan TQM dengan

produktivitas karyawan. Sedangkan penelitian ini akan melihat hubungan antara TQM dan produktivitas karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Lembah Karet. TQM dengan produktivitas karyawan tidak dilihat hubungannya dengan kinerja karyawan dalam penelitian oleh Putri *et al.*, (2017). Sehingga penelitian ini akan menyempurnakan penelitian oleh Putri *et al.*, (2017) dengan menambahkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel yang dipengaruhi oleh TQM dan Produktivitas Karyawan. Sehingga judul yang diambil dalam penelitian ini adalah “**Analisis Pengaruh Total Quality Management (TQM), Internal Karyawan, dan Kebijakan Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan**” (Studi Kasus: PT Lembah Karet)

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan adalah menganalisis pengaruh *Total Quality Management* (TQM), internal karyawan, dan Kebijakan Perusahaan terhadap kinerja karyawan di PT Lembah Karet.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan karena memiliki beberapa tujuan yang harus dicapai. Berikut ini adalah tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini:

1. Menganalisis hubungan TQM terhadap Kinerja Karyawan.
2. Menganalisis hubungan Internal Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.
3. Menganalisis hubungan Kebijakan Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Mengidentifikasi dan mengevaluasi indikator-indikator yang dapat meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Lembah Karet.

1.4 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam pelaksanaan penelitian ini adalah penelitian ini hanya mengambil sampel dari karyawan harian yaitu bagian Press, Gilingan, CR, Cuci Lory, Laboratorium, Satpam, Teknik, dan Gudang di PT Lembah Karet.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang dilakukan penelitian, tujuan penelitian, rumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian, serta tujuan dan sistematika penulisan Tugas Akhir

BAB II

LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan teori-teori yang menjadi landasan dalam pengolahan data. Selain itu juga berisikan tinjauan pustaka terhadap topik yang diteliti.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode atau teknik yang digunakan pada pelaksanaan penelitian, serta proses yang dilakukan dalam pelaksanaan penelitian

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan hasil yang didapatkan dari proses pengumpulan data dan pengolahan data. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya diolah dan dibahas untuk memperoleh hasil dari penelitian yang dilakukan.



BAB V ANALISIS

Bab ini berisikan tentang analisis berdasarkan pengolahan data dan pembahasan di bab sebelumnya.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisikan tentang kesimpulan dan saran terkait penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan dan saran diperoleh dari hasil dan pembahasan data yang telah diolah dalam penelitian yang telah dilakukan.

