

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Persaingan di industri saat ini semakin ketat, terutama menjelang *Asean Economic Community* (AEC) pada tahun 2015. Berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi membuat masyarakat lebih mudah mengetahui beragam informasi mengenai perusahaan seperti lowongan pekerjaan, kinerja dan citra perusahaan. Berbagai cara diupayakan oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan. Berbagai sendi manajemen dan operasional diperbaiki kinerjanya agar perusahaan berjalan dengan baik.

Dalam kegiatan perusahaan, manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting. Pengaturan sumber daya manusia yang baik akan memberikan manfaat bukan hanya dalam jangka pendek, tetapi juga jangka panjang. Karena itu, sumber daya manusia saat ini dinyatakan sebagai salah satu aset organisasi yang berperan penting dalam setiap lini kegiatan perusahaan. Meskipun banyak perusahaan telah menggunakan mesin untuk meningkatkan kinerja, tetap saja membutuhkan sumber daya manusia sebagai pengontrol kualitas dari barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan.

PT. Mustika Ratu Tbk. merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi lebih dari 500 produk kosmetik dengan berbagai kategori produk, yaitu perawatan wajah, tata rias dasar, tata rias dekoratif, perawatan rambut dan perawatan tubuh. Perusahaan yang telah berdiri sejak tahun 1975 ini memiliki visi sebagai perusahaan kosmetika dan jamu berteknologi tinggi terbaik di Indonesia. Untuk itu, PT. Mustika Ratu Tbk. selalu berusaha menjaga kualitas produknya dengan baik. Usaha dari perseroan ini dalam meningkatkan kualitas produknya terlihat dari penerapan standar internasional ISO 9002 tentang sistem manajemen mutu dan ISO 14001 tentang sistem manajemen lingkungan sejak tahun 1996. Ruang lingkup kegiatan perseroan menjaga kualitasnya meliputi fabrikasi, perdagangan dan distribusi jamu dan kosmetik tradisional serta minuman sehat serta kegiatan usaha lainnya yang berkaitan.

Bagusnya kualitas produk berkaitan erat dengan baiknya kualitas bahan-bahan produk, teknologi mesin dan tentunya kinerja pada karyawan. Kinerja yang mumpuni dan karyawan tentunya sangat diharapkan perusahaan dimanapun. Tetapi, bukanlah pekerjaan yang mudah untuk memperoleh karyawan dengan kinerja optimal tersebut untuk setia bekerja pada perusahaan seumur hidup mereka.

Untuk meningkatkan kinerja, banyak hal yang dilakukan oleh perusahaan, seperti pemberian kompensasi secara finansial ataupun pelayanan fasilitas karyawan, pelatihan berkala, menggaji yang sesuai regulasi hukum, dan menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Meski PT. Mustika Ratu Tbk

telah melakukan berbagai cara untuk meningkatkan kinerja, namun tetap saja kerap timbul permasalahan. Beragam pula penyebab masalah-masalah tersebut muncul.

Faktor pertama yang memengaruhi kinerja ialah kepemimpinan. Perusahaan dianalogikan sebagai sebuah kapal yang berlayar menuju suatu tujuan. Untuk mengetahui tujuan tersebut, dibutuhkan seorang kapten, navigator, nahkoda dan kerja sama yang baik dari awak kapal. Penghuni kapal tidak akan berada dalam satu perahu, jika tidak ada pemimpin yang menyatukan tujuan. Pemimpin yang memiliki visi, integritas, kemampuan mengatasi konflik anggotanya menjadi sebuah penyatu kekuatan untuk mencapai tujuan bersama.

Tanpa adanya kepemimpinan pasti terjadi perbedaan kepentingan dan pendapat. Bahkan tujuan bisa hilang karena semua anggota tidak berjalan sebagai satu kesatuan, tidak termotivasi, merasa tidak diawasi, dan tidak tahu apa yang harus dicapai. Permasalahan kepemimpinan di PT. Mustika Ratu Tbk adalah kepemimpinan dari manajemen yang terlalu santai.

Berdasarkan survey yang peneliti lakukan dengan salah satu karyawan PT. Mustika Ratu Tbk yaitu, yang bernama bapak Sahiran bahwa kepemimpinan di perusahaan ini kurang kharismanya disebabkan terlalu santainya para pemimpin dalam memimpin bawahannya. Hal ini ditandai dari tidak adanya teguran atau bahkan sanksi kepada pegawai mereka yang tidak disiplin, yaitu kepada mereka yang datang terlambat, tidak sesuai dengan jadwal dalam penyelesaian pekerjaan dan sebagainya.

Permasalahan serupa juga terjadi di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Pangkal Pinang. Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Pangkal Pinang, Suhada mengatakan paska berakhirnya jabatan Walikota Pangkal Pinang, Zulkarnaen Karim, kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Kota Pangkal Pinang dinilainya menurun.

Penurunan kinerja tersebut diindikasikan dari seringnya PNS yang membolos kerja. Oleh karena itu, Suhada mengharapkan kepada PNS untuk memahami dan dapat mengaplikasikan PP No 53 Tahun 2010 tentang disiplin PNS. Dimana adanya PP ini sebagai acuan akan tindak pelanggaran yang dilakukan PNS seperti membolos kerja. Meskipun telah diberikan pengetahuan mengenai peraturan, para Pegawai Negeri Sipil (PNS) tersebut tidak merasa terawasi dan tidak termotivasi untuk bekerja semenjak kepemimpinan dari Walikota sebelumnya turun<sup>1</sup>.

Faktor kedua adalah disiplin kerja. Perusahaan dimanapun berada tentunya mengharapkan karyawan mereka untuk memiliki disiplin kerja yang tinggi, sehingga optimalisasi kerja pun terwujud. Tetapi sayangnya, disiplin kerja karyawan di Indonesia mungkin terbilang cukup rendah. Contohnya, yaitu yang terjadi pada karyawan di PT. Mustika Ratu Tbk.

Berdasarkan survey awal yang peneliti lakukan melalui wawancara langsung dengan salah seorang karyawan dari perusahaan ini, yang bernama

---

<sup>1</sup> Rakyat Pos. *Kinerja PNS Pangkal Pinang Menurun*. <http://www.rakyatpos.com/kinerja-pns-pangkalpinang-menurun.html>. Diakses pada tanggal: 2 Maret 2014

bapak Sahiran bahwa pegawai pada perusahaan ini acapkali datang terlambat masuk kerja, terlambat dalam penyelesaian pekerjaan dari jadwal yang telah ditetapkan sebelumnya, serta seringnya terlambat hadir kembali ke kantor setelah waktu istirahat siang berakhir. Ketidaksiplinan karyawan ini sering terulang karena kurangnya penerapan juga karena sanksi yang tegas. Keterlambatan yang diberikan perusahaan hanyalah sebatas toleransi kemanusiaan. Itu pun diatur sedemikian rupa dengan batasan-batasan tertentu yang mengandung sanksi bila dilanggar. Ketentuan toleransi terlambat merupakan hak perusahaan untuk mengatur dan menjalankannya.<sup>2</sup>

Dari perilaku sering tidak disiplinnya karyawan PT. Mustika Ratu Tbk menandakan bahwa telah tertanamnya kebiasaan para karyawan dan sanksi yang tidak tegas dari perusahaan. Hal ini berakibat seringkali pekerjaan tertunda dan kinerja kurang optimal.

Hal serupa juga terjadi pada institusi lainnya, yaitu seperti di lansir dari artikel *online* bahwa dari pengamatan SH terhadap aktivitas Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Daerah se Jakarta Bogor Depok Tangerang dan Bekasi (Jabodetabek) menunjukkan bahwa sebagian pegawai baru muncul setelah pukul 08.30 WIB. Bahkan, tidak sedikit pegawai yang baru muncul pada pukul 09.00 atau 09.30 WIB. Padahal jam kerja mereka dimulai pukul 07.30 dan pulang kerja pukul 16.00 Wib. Di lingkungan Pemerintah Daerah DKI, selain

---

<sup>2</sup> Bimbingan.org, *Kebijakan toleransi keterlambatan dalam perusahaan*, <http://www.bimbingan.org/toleransi-keterlambatan-dalam-perusahaan.html>. (Diakses pada tanggal: 3 April 2014)

keterlambatan masuk kerja, ketika jam kerja berlangsung, masih banyak pegawai berkeliaran ke luar kantor di Balai Kota. Ada yang beralasan pergi sarapan, ada juga yang mengatakan ada urusan. Kenyataan ini bertolak belakang dengan kondisi pegawai tidak tetap (PTT) di sana. Karena mereka rata-rata sudah hadir sejak pukul 07.00 WIB sebab harus mengikuti apel pagi. Hal yang sama dapat kita jumpai di kantor Walikota Depok. Antara pukul 09.00 Wib sampai 11.00 WIB banyak pegawai memilih "*nongkrong*" di kantin atau sibuk membaca dan *ngobrol* dengan sesama mereka. Rendahnya disiplin pegawai juga dapat, dilihat di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bekasi, termasuk instansi Pemerintah lainnya. Pada jam kerja, banyak karyawan PNS yang meninggalkan kantor sebelum waktunya. Banyak karyawan berseragam PNS berkeliaran di pertokoan dan pusat perbelanjaan pada jam kantor. Kebanyakan mereka hanya mengisi daftar absensi, lalu ke luar kantor. Beberapa warung di sekitar kompleks Pemerintah Daerah di sana selalu ramai dipenuhi para PNS dari Pemerintah Daerah Bekasi. Menurut pengakuan Rizal, seorang pemilik rumah makan di sana, warungnya tidak pernah kosong karena selalu ada PNS yang mampir. "Hampir setiap jam, warung saya dipenuhi pegawai yang makan. Mereka tidak hanya memenuhi warung pada jam istirahat, tetapi juga pada jam-jam kerja," tutur Rizal. Di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bekasi, disiplin PNS lebih parah lagi. Setelah makan siang mereka kembali untuk menunggu apel sore. Pemandangan tak jauh berbeda juga dapat ditemui di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang. Ternyata tindak-tanduk para PNS ini mendapat sorotan tajam

dari masyarakat. Mereka menganggap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat pun agak terganggu karena kinerja para PNS. "Enak bener jadi pegawai negeri, bisa ke luar kantor di tengah jam kerja tanpa mendapat teguran dari atasannya. Bahkan terlambat masuk kerja pun tidak apa-apa. Sedangkan, kalau pulang bisa lebih awal dari yang telah digariskan," ujar Supandi, seorang warga Kayu Manis, Jakarta Timur. Hal senada diungkapkan Yusron, warga Rawa Badak, Jakarta Utara. Menurutnya selain tidak mendapat sanksi atas pelanggaran, para PNS bisa mencari tambahan penghasilan di tengah jam kerja. "Saya juga sering melihat ada banyak pegawai negeri yang mencari *objekan* di saat jam kerja," papar Yusron<sup>3</sup>.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja di PT. Mustika Ratu Tbk ialah *Total Quality Management (TQM)* (Manajemen mutu terpadu). TQM adalah suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan, serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi, serta masyarakat<sup>4</sup>.

Berdasarkan survei awal yang peneliti lakukan di PT. Mustika Ratu, Tbk melalui observasi langsung dan wawancara dengan salah seorang staf bagian *Human Resource Development (HRD)*, yaitu yang bernama bapak Sahiran,

---

<sup>3</sup> <http://www.kemendagri.go.id/news/2006/05/02/disiplin-pegawai-negeri-sipil-makin-rendah>. Diakses Tanggal : 10 Maret 2014

<sup>4</sup> [http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_kualitas\\_total](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_kualitas_total). Diakses Tanggal : 10 Maret 2014

perusahaan ini pun menerapkan Manajemen mutu terpadu yang terlihat dari diperolehnya sertifikat ISO 9002 tentang sistem manajemen mutu dan ISO 14001 tentang sistem manajemen lingkungan oleh perusahaan ini.

*Total Quality Management* diterapkan di PT. Mustika Ratu Tbk sebagai usaha mengurangi kesalahan dan meningkatkan kualitas di berbagai lini. Namun kenyataannya menurut bapak Sahiran, walaupun perusahaan telah memperoleh sertifikat ISO 9002, pada pelaksanaany PT. Mustika Ratu Tbk masih memiliki beberapa kekurangan dalam pelaksanaan TQM. Hal ini ditandai dari sulitnya departemen teknik pendukung (*maintenance* mesin) dalam memperbaiki mesin disebabkan oleh kurangnya pelatihan pada karyawan, sehingga menyebabkan rendahnya kemampuan dan pengetahuan karyawan dalam melakukan pekerjaanya. Sedangkan, apabila suatu institusi telah memperoleh sertifikat ISO 9002 seharusnya permasalahan ini tidak perlu lagi terjadi.

Perbaikan mesin produksi yang dikerjakan oleh departemen teknik pendukung dilakukan hanya sekadarnya saja dan hal ini menjadi penyebab dari terhambatnya penyelesaian pekerjaan bagian produksi. Selain itu, adanya penambahan jam kerja yang berlebihan tidak sanggup dipenuhi oleh karyawan disebabkan oleh rendahnya disiplin kerja karyawan, sehingga menyebabkan target produksi yang telah ditetapkan sebelumnya tidak tercapai. Rendahnya penerapan TQM tersebut, pada akhirnya mengakibatkan pada rendahnya kinerja.



Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya kinerja adalah kepemimpinan, disiplin kerja, dan *Total Quality management* (TQM). Berdasarkan masalah-masalah dan beragam faktor yang telah dijelaskan diatas, peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan mengenai *Total Quality management* (TQM) atau manajemen mutu.

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan identifikasi beberapa masalah yang memengaruhi rendahnya kinerja karyawan, yaitu:

1. Kepemimpinan yang tidak kharismatik
2. Rendahnya disiplin kerja
3. Implementasi *Total Quality Management* (manajemen mutu terpadu) yang rendah

### **C. Pembatasan Masalah**

Dari penjabaran beberapa masalah diatas, *Total Quality Management* berperan sebagai salah satu faktor yang berkaitan mengenai kinerja. Untuk itu, peneliti memfokuskan masalah yang diteliti hanya pada masalah “Hubungan antara *Total Quality Management* dengan kinerja pada karyawan PT. Mustika Ratu Tbk.”

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah, peneliti dapat merumuskan masalah yang diteliti sebagai berikut: “Apakah Terdapat Hubungan antara *Total Quality Management* dengan kinerja pada karyawan PT. Mustika Ratu Tbk?”.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan harapan akan memberikan kegunaan bagi berbagai pihak, antara lain :

1. Bagi peneliti, sebagai tambahan pengetahuan mengenai praktik meneliti mengenai *Total Quality Management* yang diterapkan pada PT. Mustika Ratu Tbk.
2. Bagi Program Studi Pendidikan Tata Niaga, sebagai salah satu masukan untuk meningkatkan pembelajaran mengenai *Total Quality Management* dalam kegiatan akademik maupun praktik.
3. Bagi Sivitas akademika UNJ, sebagai sumber referensi ilmiah yang berkaitan mengenai materi manajemen, khususnya *Total Quality Management*.
4. Bagi perusahaan, sebagai sumber referensi dalam rangka membangun dan meningkatkan kualitas perusahaan melalui *Total Quality Management* yang lebih baik.
5. Bagi pembaca, sebagai sumber untuk menambah wawasan mengenai *hubungan antara Total Quality Management dengan kinerja pada karyawan*.