

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan ekonomi dunia yang menuju era globalisasi dimana persaingan semakin tajam, dibutuhkan kemampuan manajemen perusahaan yang dapat diandalkan untuk mengatur dan mengelola seluruh sumber daya yang dimilikinya.

Salah satu sumber daya perusahaan yang terpenting dan berkaitan langsung dengan operasi suatu perusahaan adalah sumber daya manusia sebagai tenaga kerja penggerak sumber daya lainnya, sehingga dapat dikatakan bahwa manusia merupakan faktor utama dalam mengelola sumber daya yang ada pada organisasi dalam rangka mencapai apa yang menjadi tujuan berdirinya organisasi tersebut. Sebagaimana yang dikemukakan oleh SP. Hasibuan (1990:3) “Dalam setiap organisasi manusia merupakan asset (kekayaan) utama yang menjadi perencana dan pelaksana aktif dari setiap aktivitas organisasi.”

Manusia dikatakan sebagai faktor penting bagi perusahaan dan motor penggerak bagi jalannya roda perusahaan, hal ini sejalan dengan pendapat Winardi (1981:79) bahwa :

“ Walaupun diakui bahwa teknologi, pemanfaatan bahan-bahan dan perbaikan dalam metoda adalah penting, ternyata bahwa perbaikan dalam penggunaan sumber daya manusia terutama pada tingkatan manajerial adalah penting sekali bagi setiap kemajuan dalam bidang produktivitas”.

Dengan demikian untuk mendukung perkembangan perusahaan, sangat tergantung pada usaha memanfaatkan modal, keahlian, teknologi, serta target *market* yang akan dimasuki dengan didukung oleh peningkatan sumber daya manusia yang dimilikinya secara efektif dan efisien, terutama harus dimulai dari tingkatan manajerial terlebih dahulu.

Salah satu permasalahan yang sering dijumpai di berbagai organisasi perusahaan adalah mengenai produktivitas kerja pegawai yang rendah. Di Indonesia produktivitas kerja pegawai dianggap belum memenuhi standar yang diharapkan. Dalam sebuah artikel di harian Kompas sabtu tanggal 12 Februari 2005, disebutkan bahwa “Di negeri ini, tenaga kerja masih dianggap sebagai beban, bukan aset. Data Badan Pusat Statistik tahun 2003 menunjukkan, hanya sekitar 2,7 persen dari angkatan kerja di Indonesia yang berpendidikan perguruan tinggi, sementara 54,6 persen angkatan kerja adalah tamatan sekolah dasar atau tidak menamatkan sekolah dasar. Namun, kondisi memprihatinkan itu tidak membenarkan pandangan bahwa tenaga kerja kita bukanlah aset ekonomi”. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu faktor besar penyebab rendahnya produktivitas di Indonesia adalah karena tingkat pendidikan yang rendah.

Ada satu temuan menarik dari sebuah penelitian tentang daya saing dan produktivitas Indonesia dengan negara-negara ASEAN dibandingkan dengan negara-negara Asia Pasifik, ditulis oleh Didik Prihadi Soembodo (<http://www.apindo.or.id>), yang mengatakan bahwa “Menurut laporan *World Economic Forum* tahun 2003-2004 daya saing Indonesia menduduki peringkat ke 37 pada tahun 1999, turun menjadi 44 tahun 2000, menurun lagi ke urutan 49

tahun 2001, merosot ke urutan 69 di tahun 2002 dan pada tahun 2003 mencapai peringkat terendah menjadi ke 72. Disini terlihat bahwa daya saing Indonesia terus merosot terutama bila dibandingkan dengan negara-negara di Asia Pasifik. Di tingkat ASEAN Singapura pada tahun 2003 dan 2002 ada di peringkat 6, Malaysia di tahun 2003 di urutan 29 turun dari 27 di tahun 2002. Thailand tahun 2003 ada di urutan 32 turun dari 30 di tahun 2002, Vietnam ada di peringkat 60 tahun 2003 dan menurun dari 56 di tahun 2002. Filipina ada di peringkat 66 tahun 2003 turun dari peringkat 62 di tahun 2002.” Dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 1.1**

**Pertumbuhan Produktivitas Di Negara-Negara ASEAN Didasarkan Pada  
Total Factor Productivity (TFP) Menurut Tahun**

Tahun	Indonesia	Malaysia	Philipine	Singapore	Thailand	Vietnam
1980-1984	-0,32	0,74	-2,34	-0,29	0,37	NA
1985-1989	-0,47	0,20	0,49	1,25	3,66	2,02
1990-1994	0,82	3,36	-1,68	2,33	2,14	4,12
1995-1999	-3,67	0,32	1,03	-0,41	-2,16	3,22
1980-2000	-0,80	1,29	-0,37	0,78	1,00	3,27

Sumber : *Survey Report APO (Asian Productivity Organization)*, 2004  
(<http://www.apindo.or.id/menu3-artikel-detail.php>)

Pada PT. Jasa Marga (persero) cabang Purbaleunyi Bandung, di sub bagian SDM khususnya, tingkat produktivitas kerja para pegawainya masih dirasa kurang atau belum maksimal, hal tersebut tentu saja disebabkan oleh banyak faktor yang berbeda-beda dari setiap orang pegawainya. Menurut kepala sub bagian SDM Bambang Rastiono (Februari 2006), “Salah satu faktor besar yang sangat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan adalah dari dalam diri masing-masing karyawan, maksudnya bahwa faktor yang menyebabkan rendahnya produktivitas karyawan adalah sedikitnya kesadaran dan motivasi

dalam diri karyawan dalam bekerja, atau dengan bahasa sehari-harinya kita sebut dengan faktor kemalasan pribadi yang menyebabkan karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, prestasi kerjanya rendah dan produktivitas kerja pun menurun.”

Berikut ini disajikan data penilaian hasil kerja beberapa karyawan periode triwulan III tahun 2005 pada sub bagian SDM (Nama karyawan disamarkan), yang menurut Bambang Rastiono telah mewakili populasi penelitian :

**Tabel 1.2**

**Penilaian Hasil Kerja Karyawan  
Periode Penilaian : TW III/2005**

Nama	Jabatan	Pencapaian Tugas	Mutu Kerja	Keterampilan Kerja	Prakarsa	Kepatuhan Kerja	Total
WS	Kompensasi dan kesejahteraan	5	6	7	5	6	29
AK	Pelatihan dan PMT	6	7	5	7	6	31
SJ	Pelaporan dan program kerja	6	6	6	6	6	30
AS	TU pendataan	5	5	6	6	6	28
SS	TU pelayanan kesehatan	6	5	5	6	6	28
SR	JTU K3	6	5	6	6	6	29
MS	TU Pendataan	5	7	6	5	6	29
HS	JTU Pendaya gunaan SDM	6	6	6	5	6	29
AL	JTU Inventarisasi dan asuransi	6	5	5	6	5	27
DM	TU Kearsipan	6	6	5	6	5	28

Sumber: Dokumen formulir penilaian hasil kerja karyawan unit kerja SDM dan Umum PT. Jasa Marga (persero) cabang Purbaleunyi Bandung

Selanjutnya disajikan juga data kategori penilaian menurut kepala sub bagian SDM dalam tabel berikut ini :

**Tabel 1.3**

**Kategori Penilaian Prestasi Kerja Karyawan  
PT. Jasa Marga (Persero)**

Nilai	Predikat
>40	Sangat Baik
35 - 39	Baik
30 - 34	Cukup
25 - 29	Kurang
<24	Sangat Kurang

Sumber: Kepala sub bagian SDM PT. Jasa Marga (persero) cabang Purbaleunyi Bandung

Dari data penilaian hasil kerja sebagian karyawan per triwulan periode triwulan III tahun 2005 pada sub bagian SDM tersebut, dapat kita lihat dan ketahui bahwa total nilai dari hasil kerja sebagian karyawan adalah berkisar antara 25-29 yang berarti berada pada tingkat predikat kurang, hanya sebagian kecil yang mendapat predikat cukup, dan belum ada yang mencapai predikat baik. Dengan ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan dirasakan masih belum maksimal, dan menurut Bambang Rastiono (Februari 2006) seharusnya masih dapat diusahakan untuk lebih meningkat lagi. Hal ini menjadi tantangan khusus bagi manajemen untuk terus dan selalu berusaha agar dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan agar terus berkembang sesuai dengan kebutuhan dan kemajuan teknologi yang serba cepat ini.

Produktivitas dari sudut pandang manajemen dapat dibagi menjadi dua bidang kajian, yang pertama dinilai dari sudut pandang manajemen organisasi, dan yang kedua dinilai dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia. Pada penelitian tentang produktivitas kali ini, mengambil bidang kajian manajemen yang dinilai dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia.

Salah satu metode yang ditujukan sebagai solusi untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja yaitu dengan menggunakan suatu sistem manajemen mutu terpadu yang merupakan komitmen bersama dari seluruh karyawan dalam perusahaan untuk berusaha bersama-sama dalam meningkatkan produktivitas perusahaan secara terus-menerus. Perusahaan pada umumnya berusaha untuk menyesuaikan kualitas produk dan jasa yang dihasilkannya terhadap kepuasan pelanggan. Untuk itu standar kualitas juga harus dikembangkan guna memberi arti bagi pengukuran kualitas dan produktivitasnya. Jadi dalam hal ini diperlukan suatu sistem manajemen mutu yang merupakan metode untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi tenaga kerja, sehingga akan mengubah sifat mental agar memiliki kesadaran untuk mengetahui pentingnya mutu produk dan jasa serta mampu memecahkan masalah secara terpadu. Dari diagram reaksi rantai Deming menunjukkan hubungan antara kualitas dan produktivitas sangat erat dalam meningkatkan daya saing dan meningkatkan kemampuan memperoleh laba perusahaan. (Terdapat pada halaman 16)

Salah satu cara yang ditempuh PT. Jasa Marga (persero) dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia ini yaitu dengan melaksanakan sistem manajemen mutu terpadu, yang diharapkan dapat memacu untuk meningkatkan

produktivitas seluruh karyawan perusahaan. Sebagai penyelenggara jalan tol di Indonesia, PT. Jasa Marga (persero) selalu berupaya meningkatkan pelayanan untuk mencapai sasaran mutu, yaitu lancar, aman, nyaman. Dalam rangka mencapai sasaran tersebut PT. Jasa Marga (persero) memutuskan untuk menerapkan sistem mutu sesuai dengan standar ISO 9001:2000. Manajemen mutu terpadu lebih menekankan segi kualitas produk dan pelayanan jasa, karena dengan tercapainya kualitas produk dan pelayanan jasa yang dihasilkan, akan dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan, serta mendorong kemampuan usaha perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis beranggapan bahwa penerapan manajemen mutu terpadu yang efektif sangat penting dalam kegiatan suatu organisasi perusahaan dikaitkan dengan upaya meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Sehubungan dengan anggapan di atas, penulis melakukan penelitian yang berjudul “Manajemen Mutu Terpadu Hubungannya Dengan Produktivitas Kerja Pegawai Pada Sub Bagian SDM PT. Jasa Marga (persero) Cabang Purbaleunyi Bandung”.

## 1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Seperti sudah kita ketahui, bahwa manusia memegang peranan penting dalam suatu organisasi perusahaan. Mengingat manusia adalah unik dan dinamis, tentunya akan timbul berbagai masalah dalam pengelolaan sumber daya ini, sehingga diperlukan suatu penanganan yang serius agar tujuan dari suatu organisasi perusahaan dapat tercapai.

Produktivitas dapat dijabarkan dalam berbagai persamaan, yaitu sebagai hasil bagi antara keluaran dan masukan, sebagai hasil penjumlahan efektivitas dan efisiensi, atau merupakan fungsi dari efektivitas dan efisiensi (Muchdarsyah, 2000:23). Efektivitas merupakan ukuran yang menggambarkan sejauh mana sasaran dapat dicapai, sedangkan efisiensi menggambarkan bagaimana sumber-sumber daya yang ada dikelola secara tepat dan benar. Efisiensi yang tinggi dalam pemanfaatan sumber-sumber daya yang disertai efektivitas tinggi dalam pencapaian sasaran, akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Manajemen mutu terpadu merupakan suatu sistem manajemen yang melibatkan partisipasi dari seluruh pimpinan dan karyawan di perusahaan untuk meningkatkan mutu maupun produktivitas kerja dan memberikan kepuasan kepada pelanggan maupun karyawan. Manajemen mutu terpadu ini memiliki aspek yang bertujuan meningkatkan efisiensi maupun produktivitas organisasi agar dapat memberikan kepuasan yang lebih besar kepada konsumen, dengan cara memaksimalkan produktivitas yang dimiliki oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan masalah-masalah sebagai berikut:



1. Bagaimana gambaran manajemen mutu terpadu pada PT. Jasa Marga (persero) Bandung berdasarkan persepsi karyawan?
2. Bagaimana gambaran produktivitas kerja pegawai pada PT. Jasa Marga (persero) Bandung berdasarkan persepsi karyawan?
3. Seberapa besar hubungan antara manajemen mutu terpadu dengan produktivitas kerja pegawai pada PT. Jasa Marga (persero) Bandung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis persepsi karyawan mengenai manajemen mutu terpadu pada PT. Jasa Marga (persero) Bandung.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis persepsi karyawan mengenai produktivitas kerja pegawai pada PT. Jasa Marga (persero) Bandung.
3. Untuk mengukur hubungan antara manajemen mutu terpadu dengan produktivitas kerja pegawai pada PT. Jasa Marga (persero) Bandung.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan oleh penulis ini diharapkan dapat memiliki kegunaan atau manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang lebih luas, terutama dalam bidang sumber daya manusia.

Selain itu manfaat lain penelitian ini adalah:

1. Bagi Universitas Pendidikan Indonesia, berguna sebagai bahan referensi, khususnya yang berkaitan dengan manajemen mutu terpadu dan sumber daya manusia.
2. Bagi organisasi, berguna dalam memberikan informasi dan bahan masukan yang dapat digunakan sebagai salah satu alternatif pengembangan untuk perbaikan-perbaikan yang dilakukan pada masa yang akan datang.
3. Bagi penulis, diharapkan dapat menambah dan meningkatkan cakrawala berpikir dan wawasan keilmuan, khususnya di bidang manajemen dan sebagai aplikasi dari teori-teori yang penulis peroleh selama masa kuliah.

### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Sebagaimana kita ketahui bahwa sumber daya manusia memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas. Setiap perusahaan tentunya mengharapkan untuk mampu mencapai tingkat produktivitas yang tinggi sebagai *output* dan dengan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan sebagai inputnya. Namun keberhasilan pencapaian tujuan tersebut sangatlah ditentukan oleh kualitas sumber daya perusahaan itu. Pencapaian tingkat produktivitas yang tinggi adalah ditandai dengan mutu hasil pekerjaan yang baik, dimana ada terdapat banyak cara yang dapat ditempuh perusahaan untuk lebih memperbaiki mutu hasil kerjanya. Adanya berbagai cara didalam meningkatkan mutu ini yang juga berfungsi meningkatkan produktivitas kerja, yaitu dengan menggunakan sarana pendekatan manajerial dan pendekatan teknologi dimana

didalamnya diperlukan adanya partisipasi dari segenap unsur dalam organisasi. Produktivitas secara umum merupakan rasio antara *output* dan *input*, dari diagram reaksi rantai Deming menunjukkan hubungan antara kualitas dan produktivitas sangat erat dalam meningkatkan daya saing dan meningkatkan kemampuan memperoleh laba perusahaan. (Terdapat pada halaman 16)

Salah satu cara yang dapat digunakan perusahaan adalah dengan berupaya menerapkan suatu sistem manajemen mutu terpadu yang akan mengelola sumber-sumber daya dalam organisasi. Manajemen mutu terpadu yaitu suatu teknik pengendalian mutu terpadu yang melibatkan peran serta seluruh fungsi-fungsi manajemen yang ada di dalam perusahaan, dimulai dari manajemen puncak sampai pada para pelaksana yang ada. Manajemen mutu terpadu juga menekankan kualitas pada semua tingkat manajemen dalam proses menghasilkan produk dan jasa yang bermutu yang bertitik pusat pada kepuasan dan kebutuhan pelanggan.

Ada banyak dan bermacam-macam definisi TQM (manajemen mutu terpadu). M. Nur Nasution dalam bukunya “Manajemen Mutu Terpadu” (2005:22) menyimpulkan definisi TQM sebagai “Suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.”

Menurut Vincent Gaspers dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa” (1997:183) mendefinisikan TQM sebagai :

“Semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan mutu, tujuan-tujuan dan tanggung jawab serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti : perencanaan mutu

(*quality planning*), pengendalian mutu (*quality control*), jaminan mutu (*quality assurances*), dan peningkatan mutu (*quality improvement*).”

Dalam buku lainnya yang berjudul “*Total Quality Management*” (2002:5)

Vincent Gaspers juga mendefinisikan TQM sebagai :

“suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.”

Dari pengertian tersebut, diketahui bahwa metode TQM dilakukan pada level operasi suatu organisasi perusahaan. Pada dasarnya manajemen mutu terpadu merupakan salah satu metode pengawasan kualitas yang penting untuk menambah nilai produk jasa yang membedakannya dari produk dan jasa pesaing. Karena itu pengawasan kualitas sekarang dipandang sebagai bagian yang utuh dari strategi perusahaan, sebagai akibatnya pengawasan kualitas dipertimbangkan pada setiap tahap proses operasi, dengan identifikasi tujuan serta memperbaiki kesalahan secepat mungkin dari pada menunggu sampai akhir operasi. Semua kegiatan kerja atau pengerjaan yang berhubungan dengan pemberian nilai tambah atau memproduksi disebut dengan operasi (*operation*). Dengan demikian operasi merupakan proses kegiatan pengubahan bahan-bahan dasar menjadi hasil jadi.

Menurut Rue dan Byars (1992:200), yang dikutip oleh Maman Ukas dalam bukunya yang berjudul “Manajemen” mengemukakan bahwa : “*Operation management is the application of the basic concepts and principles of management to those segments of the organization that produce the goods and services*”. (Manajemen operasi adalah aplikasi dari pada konsep dasar dan prinsip-prinsip manajemen yang diterapkan pada bagian-bagian organisasi yang

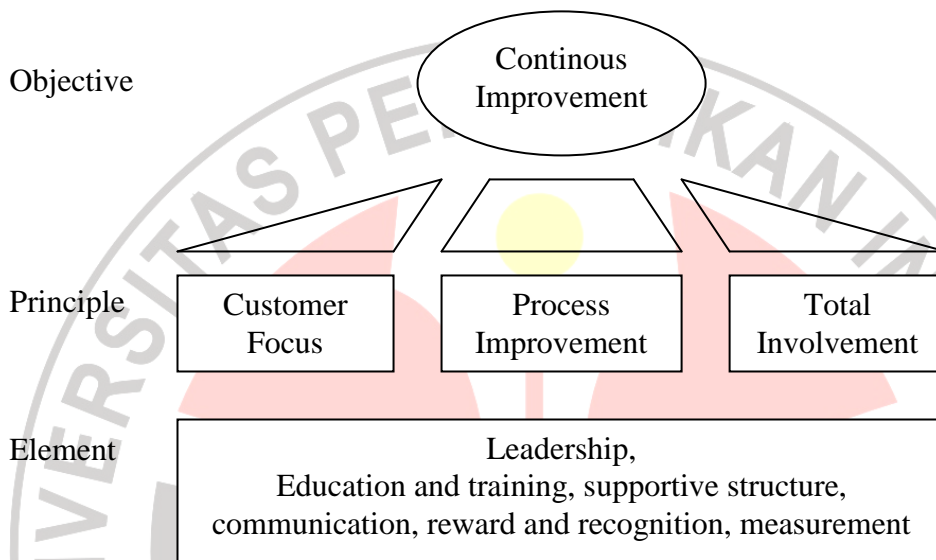
memproduksi barang dan jasa). Oleh karena itu agar hasil sesuai dengan apa yang diminta, maka perlu ditentukan bentuk, ukuran, jumlah serta kualitasnya. Kualitas dapat tercapai apabila dapat memberi kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen atas suatu produk atau jasa. Menurut Juran (1993:32), yang dikutip oleh M. N. Nasution, kualitas produk adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Sedangkan menurut Garvin dan Davis (1994:58), yang dikutip M. Nasution, mengemukakan pengertian kualitas yaitu :

“Kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk , manusia atau tenaga kerja, proses, dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan”.

TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada orang/karyawan dan bertujuan untuk terus-menerus meningkatkan nilai yang diberikan pada pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah tersebut.

Esensi TQM adalah melibatkan dan memberdayakan seluruh karyawan dalam mengadakan perbaikan kualitas barang dan jasa secara berkelanjutan, yang dapat memberi kepuasan kepada konsumen. Arthur R. Tenner dan Irving J. Detoro (1998:32) mengembangkan suatu model yang sederhana namun efektif untuk mengimplementasikan *total quality management*. Model ini dibangun dari 3 (tiga) prinsip dasar kualitas total, yaitu fokus pelanggan baik internal maupun eksternal, fokus pada perbaikan proses kerja agar berproduksi secara konsisten

dan produknya dapat diterima, serta fokus pada keterlibatan mereka yang bekerja dalam organisasi, serta 6 (enam) elemen pendukung. Kesemuanya itu di arahkan pada satu sasaran, yaitu *continuous improvement*. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 1.1**  
**Prinsip Dasar Manajemen Mutu Terpadu**

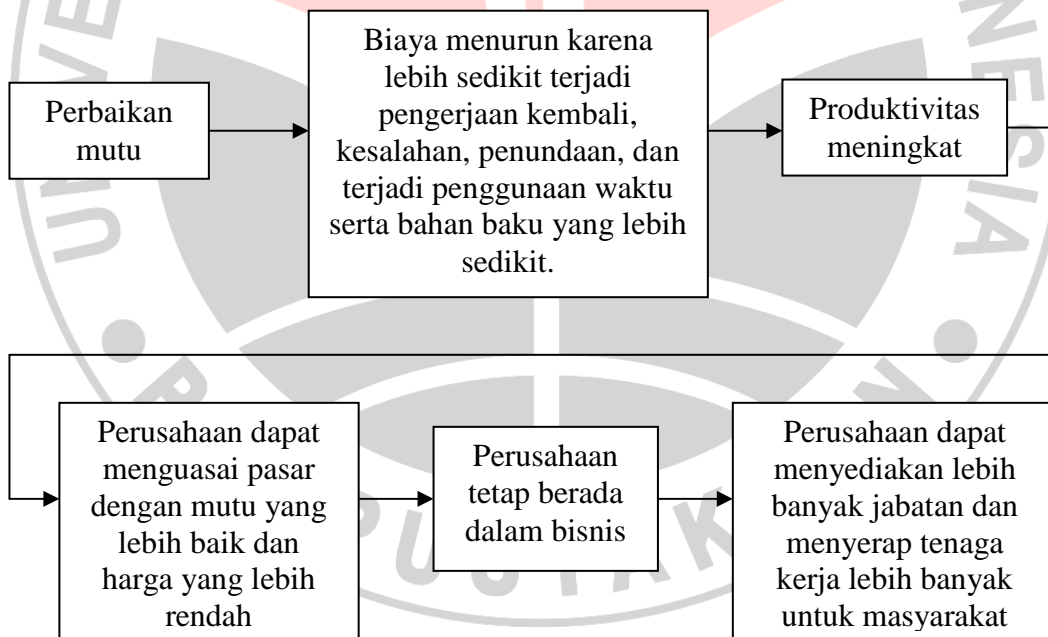
Sumber : Arthur R. Tenner dan Irving J. Detoro (1998:32) "*Total Quality Management*"

Berdasarkan pengertian dan prinsip dari manajemen mutu terpadu, maka dapat diketahui secara jelas bahwa dalam TQM terdapat beberapa hal yang menjadi sorotan atau fokus utama bagi organisasi yang menerapkan TQM dalam menjalankan usahanya, yaitu fokus pada pelanggan, fokus pada proses, keterlibatan total komponen organisasi, dan perbaikan secara terus-menerus.

Dari uraian di atas, jelaslah bahwa Manajemen Mutu Terpadu merupakan komitmen bersama dari seluruh karyawan dalam perusahaan untuk berusaha

bersama-sama dalam meningkatkan produktivitas perusahaan secara terus-menerus, yang pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya mutu produk maupun jasa yang dihasilkan, serta mutu karyawan dan mutu perusahaan secara keseluruhan.

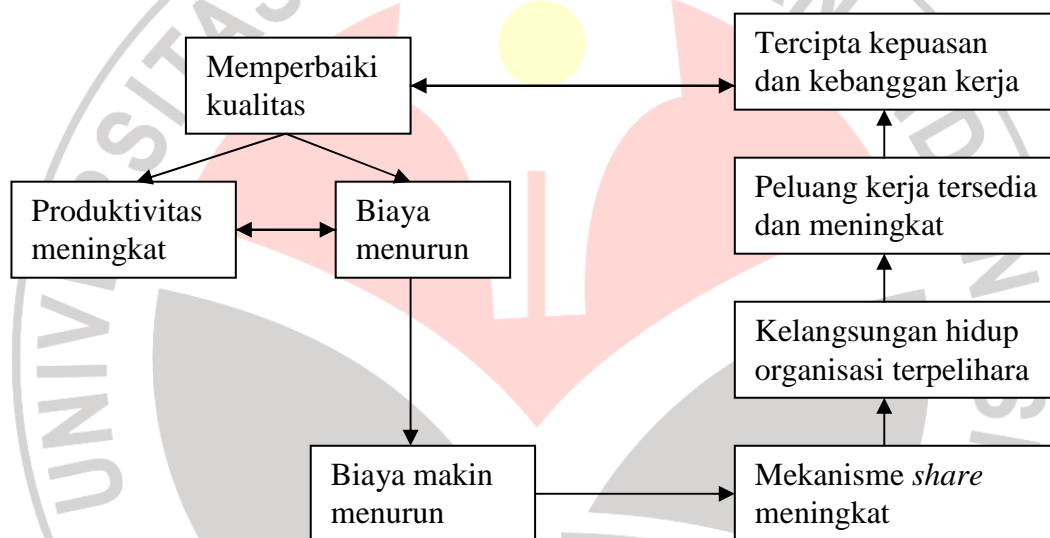
Dengan diterapkannya manajemen mutu terpadu dalam suatu perusahaan, tentu saja akan banyak keuntungan dan kebaikan yang akan diperoleh oleh perusahaan tersebut, yang dapat dirasakan langsung oleh perusahaan adalah adanya perbaikan mutu hasil kerja, dari perbaikan mutu tersebut akan menghasilkan keuntungan lain yang berlanjut. Keuntungan mutu terpadu secara jelas dapat dilihat pada bagan di bawah ini:



**Gambar 1.2**  
**Mutu Terpadu dan Keuntungannya**

Sumber: Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997:116) “MSDM Menghadapi Abad ke-21”

Dari bagan tersebut jelaslah bahwa Manajemen Mutu Terpadu adalah salah satu metode yang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja dimana peranan sumber daya manusia yang berkualitas sangat menentukan tingkat produktivitas tenaga kerja dalam perusahaan. Untuk lebih menunjukkan bahwa hubungan antara kualitas dan produktivitas sangat erat dalam meningkatkan daya saing dan kemampuan memperoleh laba perusahaan, dapat dilihat pada diagram reaksi rantai Deming secara lebih jelas berikut:



**Gambar 1.3**  
**Reaksi Rantai Deming**

Sumber: M. Nur Nasution (2005:295) Manajemen Mutu Terpadu, *Total Quality Management*

Kualitas sumber daya yang meningkat dapat diketahui dari tingkat produktivitas tenaga kerjanya yang meningkat. Agar dapat menghasilkan peningkatan mutu produk dan jasa yang sesuai dengan meningkatnya produktivitas, diperlukan partisipasi dari seluruh fungsi manajemen yang ada di dalam perusahaan, serta partisipasi dari seluruh karyawan yang terlibat dalam



kegiatan, dimulai dari tingkat manajer puncak, manajer menengah, serta para manajer pelaksana. Untuk dapat meningkatkan mutu produk dan jasa yang dihasilkan, maka perusahaan harus meningkatkan produktivitas kerja para karyawannya sesuai dengan standar persyaratan yang ditentukan oleh perusahaan.

Reaksi berantai Deming menyatakan bahwa turunnya biaya dan meningkatnya produktivitas adalah akibat meningkatnya kualitas. TQM merupakan suatu metode atau cara untuk meningkatkan kualitas, dengan menerapkan metode TQM di bidang sumber daya manusia, diharapkan perusahaan dapat menghasilkan tenaga kerja yang memenuhi berbagai persyaratan yang ditentukan, baik itu dilihat dari sikap dan perilakunya yang sesuai dengan tuntutan perusahaan, yang berarti meningkatnya produktivitas tenaga kerja. Seperti yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (2004:4) bahwa:

“Di bidang sumber daya manusia misalnya, berbagai tenaga kerja dan pasaran kerja tidak selalu mampu menyediakan tenaga kerja yang memenuhi berbagai persyaratan yang ditentukan oleh perusahaan, baik dilihat dari segi jumlah, mutu pengetahuan, dan keterampilan, serta sikap dan perilaku yang sesuai dengan tuntutan perusahaan”.

Selanjutnya Winardi (1992:37) mengemukakan bahwa: “Perilaku manusia senantiasa mengalami perubahan walaupun sedikit”. Berdasarkan pendapat tersebut, untuk meningkatkan produktivitas maka perilaku karyawan harus mengalami perubahan menuju kebaikan, yang menyebabkan performa kerjanya makin membaik. Pendekatan TQM diharapkan dapat lebih menjamin para pekerja untuk memenuhi persyaratan sesuai dengan tuntutan perusahaan seperti mutu pengetahuan, sikap serta perilakunya.

David A. Nadler yang dikutip oleh Miftah Thoha (1983:35) mendefinisikan perilaku manusia sebagai berikut: “Perilaku manusia adalah suatu fungsi dari interaksi antara *person* atau individu dengan lingkungannya”.

Ada beberapa faktor yang menyebabkan manusia berperilaku, salah satunya sikap. Seperti yang dikemukakan oleh Gibson et. al. (1992:57) bahwa: “sikap merupakan faktor yang menentukan perilaku, karena sikap itu berhubungan dengan persepsi, kepribadian, belajar dan motivasi”.

Sikap kerja menurut R. Moedjiyanto (1994:75) bisa diartikan sebagai: “kemampuan mandiri, beretos kerja tinggi dan produktif, berperan serta aktif dan bertanggung jawab, profesional, berkualitas, efektif dan efisien”.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja para tenaga kerja merupakan cerminan dari sikap kerja tenaga kerja tersebut. Dengan kata lain bahwa produktivitas dapat diartikan juga sebagai suatu sikap. Hal ini sesuai dengan pendapat J. Ravianto (1985:3) sesuai dengan laporan I Dewan Produktivitas Nasional, tentang produktivitas yaitu: “Produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini”.

Komaruddin (1986:117), mendefinisikan bahwa produktivitas adalah “Ukuran sampai sejauh mana sumber-sumber daya digunakan dan dipadukan dalam organisasi dan digunakan untuk mencapai hasil”. Hal ini sejalan dengan pendapat Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo (1993:281), yaitu :

“Produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (jumlah tenaga

kerja, modal, tanah, energi, dan sebagainya) yang dipakai untuk menghasilkan hasil tersebut.”

Dalam hal lain, produktivitas tenaga kerja menurut Ahmad Tohardi (2002:450) yaitu: “Produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu”.

Produktivitas adalah suatu pendekatan intradisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang tepat untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi. Produktivitas mengikutsertakan pendayagunaan secara terpadu sumber daya manusia dan keterampilan, barang modal teknologi, manajemen, informasi, energi, dan sumber-sumber lain menuju kepada pengembangan dan peningkatan standar hidup untuk seluruh masyarakat melalui konsep produktivitas secara total.

Manajemen mutu terpadu haruslah mampu menjawab bagi masalah peningkatan produktivitas kerja pegawai suatu organisasi perusahaan, karena tidak dapat dipungkiri bahwa tingkat produktivitas kerja seorang pegawai tidaklah mungkin akan dapat meningkat dengan sendirinya, tetapi pasti ada faktor-faktor yang mendorong agar seorang pegawai dapat termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Menurut Hadari Nawawi (1990:100) bahwa ; “hasil kerja karyawan yang menggambarkan produktivitas kerja karyawan tersebut bersumber dari kemampuan personel secara individual”. Selanjutnya disebutkan juga bahwa semakin baik keterampilan, keahlian, disiplin, ketekunan, ketepatan penggunaan

metode serta alat dan lain-lain dalam bekerja, maka semakin tinggi pula produktivitas personel secara individual.

Hal yang sama dalam mengukur produktivitas kerja pegawai dikemukakan juga oleh Bambang Kusriyanto (1986:4) bahwa terdapat 4 (empat) faktor penilaian terhadap produktivitas kerja pegawai, yaitu :

1. Disiplin kerja
2. Tingkat keahlian dari hasil kerja
3. Sikap mental kerja
4. Pelaksanaan standar kerja yang relatif baik

Dengan meningkatnya produktivitas kerja pegawai, maka kualitas pada semua tingkat manajemen dalam proses menghasilkan produk dan jasa yang bermutu yang bertitik pusat pada kepuasan dan kebutuhan pelanggan akan dapat tercapai juga. Dengan penerapan kualitas yang baik akan diikuti dengan peningkatan produktivitas kerja, sehingga ada timbal-balik yang saling mempengaruhi untuk memberikan yang terbaik bagi kepentingan organisasi pada umumnya dan kepentingan individu atau bawahan pada khususnya.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, jelaslah bahwa untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam suatu perusahaan, salah satunya dapat dilakukan dengan menerapkan suatu metode yang disebut manajemen mutu terpadu, sehingga dapat meningkatkan daya saing dan meningkatkan kemampuan memperoleh laba perusahaan.

**Tabel 1.4**  
**Kerangka Pemikiran**

<b>Paradigma</b>	<b>Berpusat pada sumber daya manusia yang berkualitas</b>	
<b>Pendekatan</b>	<b>Sistemik (<i>Systemic</i>)</b>	
	<i>Independent Variable</i>	<i>Dependent Variable</i>
<b>Teori Utama</b> <i>(Grand Theory)</i>	Konsep Operasi (Rue dan Byars)	Teori Perilaku Individu (David A. Nadler)
<i>Middle Theory</i>	Konsep Kualitas (Garvin dan Davis)	Konsep Sikap (Gibson)
<i>Concept</i>	Konsep TQM (Vincent Gaspers)	Konsep Produktivitas (Komaruddin)
<b>Proposisi</b>	Manajemen Mutu Terpadu hubungannya dengan Produktivitas kerja pegawai (W. Edwards Deming)	

## 1.6 Asumsi dan Premis

### 1) Asumsi

Kedudukan asumsi dan premis dalam suatu penelitian sangat besar artinya. Asumsi diperlukan untuk memberikan hakikat, bentuk, dan arah argumentasi serta mempertegas variabel yang menjadi perhatian penelitian, untuk menghindarkan agar tidak terjadi pembahasan yang melebar. Komaruddin (1998:22) menjelaskan bahwa:

“Asumsi adalah sesuatu yang dianggap tidak mempengaruhi atau dianggap konstan. Asumsi menetapkan faktor-faktor yang diawasi. Asumsi dapat berhubungan dengan syarat-syarat, kondisi-kondisi dan tujuan. Asumsi memberikan hakekat, bentuk dan arah argumentasi.”

Berdasarkan pengertian tersebut, maka asumsi yang penulis ajukan adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian telah memahami prinsip-prinsip dan strategi penerapan manajemen mutu terpadu.
2. Organisasi memiliki sarana dan prasarana yang mendukung terciptanya produktivitas kerja karyawan.
3. Adanya dukungan penuh dari pemimpin dalam implementasi manajemen mutu terpadu.

## 2) Premis

Premis adalah anggapan dasar yang merupakan dasar pemikiran yang memungkinkan diadakannya penelitian tentang permasalahan yang menarik perhatian peneliti. Premis menurut Komaruddin (1988:22) adalah “Sesuatu yang dianggap benar sebagai suatu keputusan yang akan diterima sebagai kebenaran.”

Senada dengan hal itu, Suharsimi Arikunto (1992:56) mengemukakan bahwa “Anggapan dasar adalah sesuatu yang diyakini kebenarannya oleh peneliti yang akan berfungsi sebagai hal-hal yang disepakati untuk tempat berpijak peneliti didalam melaksanakan penelitiannya.”

Berdasarkan ungkapan di atas maka premis yang diajukan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Manajemen operasi adalah penting bagi manajer sebuah organisasi, karena dapat meningkatkan produktivitas. (James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr, 2003:276)

2. *Total quality management* merupakan metode dalam manajemen operasi, sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses. (Vincent Gaspers, 2002:5)
3. *Total quality management* sebagai metode peningkatan kualitas, dapat menurunkan biaya produksi dan meningkatkan produktivitas. (M. Nur Nasution, 2005:295)

### 1.7 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah atau sub masalah yang diajukan oleh peneliti, yang dijabarkan dari landasan teori atau tinjauan pustaka dan masih harus diuji kebenarannya. Karena jawaban tersebut hanya didasarkan pada teori yang relevan dengan penelitian yang dibuat dan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data. Suharsimi Arikunto (1996:62) mengemukakan bahwa: “Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul.”

Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sudjana, (1994:39) yaitu:

” Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Karena jawaban tersebut hanya didasarkan pada teori yang relevan dengan penelitian yang dibuat dan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data ”.

Sehubungan dengan pendapat di atas, serta didasarkan pada kerangka pemikiran, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**“Terdapat hubungan yang positif antara manajemen mutu terpadu dengan produktivitas kerja pegawai.”**

### **1.8 Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara sederhana namun menyeluruh tentang uraian yang disajikan, sehingga memudahkan pembaca dalam menanggapi keseluruhan penelitian yang penulis laksanakan.

Pembahasan dalam skripsi dibagi atas lima bab, yang masing-masing memuat pokok-pokok uraian sebagai berikut :

Bab I, menguraikan pendahuluan sebagai kerangka dasar yang meliputi latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka pemikiran, asumsi dan premis, hipotesis, dan sistematika pembahasan.

Bab II, merupakan tinjauan teoritis yang menguraikan tentang konsep produksi, konsep *total quality management*, prinsip-prinsip kualitas, konsep produktivitas, dan hubungan antara manajemen mutu terpadu dengan produktivitas.

Bab III, merupakan metode penelitian yang membahas mengenai metode penelitian, definisi variabel penelitian, operasionalisasi variabel, jenis dan sumber



data penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel penelitian, dan metode analisis data.

Bab IV, merupakan hasil penelitian dan pembahasan yang meliputi gambaran umum PT. Jasa Marga (persero), pengolahan data, analisis data, dan pembahasan hasil penelitian.

Bab V, adalah kesimpulan dan saran yang merupakan rangkuman dari seluruh hasil penelitian dan kajian serta seluruh pembahasan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam skripsi ini yang diajukan sebagai masukan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam manajemen perusahaan.

