

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini banyak konsumen yang memiliki kesadaran biaya (*cost conscious*) dan kesadaran nilai (*valueconscious*) produk dan jasa yang berkualitas. Hal tersebut karena adanya persaingan global, sehingga para konsumen memiliki opsi dalam menentukan standar produk mereka. Saat perusahaan ingin berhasil dan *survive* dalam keadaan yang demikian, perusahaan harus menciptakan nilai bagi konsumen, sehingga perusahaan juga memperoleh *value added*. Oleh karena itu perusahaan juga harus menciptakan efektifitas dan efisiensi sebagai dasar yang kuat dalam memenangkan persaingan yang saat ini sangat kompetitif, sehingga perusahaan dapat bertahan di dalam persaingan global yang semakin ketat.

Ketika perusahaan ingin menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas tinggi, perusahaan harus mengelola bahan baku dan sumber daya manusia atau karyawannya dengan baik. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang memuaskan dan memadai bagi para karyawannya agar dapat memicu peningkatan kinerja karyawan. Sumber daya manusia, modal dan teknologi menempati posisi yang amat strategis dalam proses mewujudkan ketersediaan barang maupun jasa.

Saat ini, masyarakat sedang menghadapi kondisi yang kurang baik. Pasalnya, banyak harga kebutuhan pokok meningkat, salah satunya harga gula. Tidak hanya masyarakat saja yang diberatkan dengan naiknya harga gula, tapi juga para produsen makanan dan minuman. Dikutip dari majalah Tempo.co.id, Jumat 14 Februari 2020 memaparkan bahwa lonjakan harga gula menyebabkan banyak

produsen makanan dan minuman mengeluh. Sejumlah pemasok gula industry kini menawarkan harga Rp 9000 per kilogram, naik seribu rupiah dibandingkan dengan awal tahun 2020 lalu. Lonjakan harga yang terjadi bias mengancam kelangsungan bisnis produsen beragam produk makanan dan minuman. Industry makanan dan minuman memang sedang dalam masa yang susah. Sejumlah pabrik makanan dan minuman mengeluh sejak awal 2020 lantaran stock gula yang menipis. Beberapa pabrik sementara menghentikan proses produksi akibat persediaan gula menipis.

Pembahasan mengenai bagaimana perusahaan dapat bertahan adalah sesuai dengan subjek penelitian kali ini yaitu PG. Kremboong. PG. Kremboong merupakan salah satu dari sekian pabrik gula milik PT. Perkebunan Nusantara X yang masih bertahan, mengingat beberapa pabrik gula seperti PG. Tulangan dan PG. Watutoelis sudah berhenti beroperasi. Hal yang mendasari bagaimana PG. Kremboong yang masih beroperasi adalah pengendalian internal yang baik dari para manajer serta karyawan yang bekerja. Karena itulah peneliti memilih PG. Kremboong sebagai objek penelitian kali ini.

Membahas kembali mengenai kondisi yang sedang terjadi. Kondisi ini biasanya jarang terjadi dari tahun-tahun sebelumnya. Mengingat bahwa pada bulan Januari biasanya menjadi periode penumpukan stock gula yang akan digunakan sebagai bahan produksi pada bulan Februari hingga awal April. Perusahaan makanan dan minuman memang sudah mempersiapkan diri untuk membanjiri pasar menjelang Ramadhan dan lebaran pada bulan April hingga Mei.

Minimnya pasokan gula sebagai penunjang industri adalah dampak dari perizinan impor gula di kementerian perdagangan. Impor sendiri dilakukan lantaran

pasokan gula lokal yang belum dapat memenuhi kebutuhan industri. Hal tersebut membuat beberapa pabrik gula di Indonesia dipaksa untuk melebihi target produksi mereka dari tahun-tahun sebelumnya. Upaya tersebut dilakukan untuk memenuhi kebutuhan gula industry di Indonesia.

Keterbatasan pasokan gula memaksa setiap entitas untuk mengubah cara kerja mereka dalam bisnis. Bisnis yang baik akan dapat menjadikan sebuah organisasi dapat bertahan dalam persaingan global saat ini. Persaingan global di bidang bisnis dan ekonomi menuntut setiap organisasi untuk mampu bersaing, jika tidak mereka akan terdampar dari peta persaingan bisnis dan mengalami kebangkrutan. Upaya untuk menghindari hal tersebut, perusahaan tidak hanya menciptakan inovasi dalam menghasilkan produk maupun jasa yang berkualitas, tetapi juga memperhatikan keinginan pelanggan. Peningkatan kinerja dilakukan dengan segala upaya seperti meningkatkan sumber daya serta keunggulan kompetitif perusahaan, keunggulan kompetitif menjadi salah satu dari sekian banyak elemen penting dalam sebuah organisasi. Dalam mencapai sebuah keunggulan kompetitif perusahaan harus meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini menggunakan teori motivasi karena dalam penelitian ini meneliti perilaku karyawan bagian operasional. Teori yang mendukung penelitian ini selanjutnya adalah teori organisasi, karena dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kesuksesan organisasi dengan mengukur kinerja karyawannya. Teori selanjutnya adalah teori pengharapan karena dengan penggunaan teori ini dapat dihubungkan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel independen

yang terdapat peran karyawan didalamnya. Teori pengharapan mengindikasikan bahwa seseorang akan mengharapkan sesuatu sesuai apa yang telah mereka berikan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Standar kinerja dapat diukur dengan target, sasaran, tujuan serta upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu (Alhudri & Heriyanto, 2015).

Perkembangan teknologi yang semakin canggih memiliki dampak yang sangat signifikan. Karyawan/Sumber daya manusia memegang peranan yang penting dalam sebuah perusahaan maupun organisasi. Manajer harus mampu menciptakan inovasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Hal tersebut sangat penting dan harus diperhatikan oleh perusahaan untuk dapat berkembang secara dinamis dan bertahan dalam persaingan global saat ini.

Perusahaan dapat melakukan berbagai cara untuk meningkatkan sumber daya manusia perusahaan seperti pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan adalah upaya yang dilakukan adalah upaya untuk meningkatkan produktifitas kerja yang merupakan salah satu kunci keberhasilan bagi perusahaan. Produktivitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan langsung dengan tenaga kerja, maupun yang berhubungan dengan setiap aspek yang ada pada lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Pembahasan mengenai pengembangan sumber daya manusia pada penelitian ini berkaitan dengan alat ukur perusahaan yaitu *Total Quality*

*Management (TQM). Total Quality Management (TQM)* adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diimplementasikan secara luas oleh banyak perusahaan bukan hanya perusahaan yang ada di Indonesia, namun di seluruh dunia. Penerapan *Total Quality Management* memiliki tujuan yang penting yaitu, meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas. Penerapan *TQM* merupakan upaya yang tepat agar perusahaan dapat memperbaiki kemampuan unsur-unsur tersebut secara berkala dan berkesinambungan (Ismunawan, 2010:37).

Saat ini semua perusahaan berupaya menjadi perusahaan terbaik. Untuk menjadi perusahaan yang terbaik perusahaan harus menciptakan dan menghasilkan sesuatu yang terbaik pula. Hal tersebut menjadi dasar perlunya sebuah perusahaan menerapkan *Total quality management*. Dengan menerapkan TQM, diharapkan dapat mempengaruhi peningkatan dalam segala aspek di dalam perusahaan termasuk daya saing mereka. Secara umum ketika perusahaan ingin meningkatkan kinerja manajerial dan karyawan serta untuk meningkatkan produktifitas di berbagai lini, perusahaan akan menerapkan TQM sebagai alternatif dengan memadukan keterampilan manajerial dalam menunjang efektifitas dan efisiensi pada karyawan.

Berdasarkan konsep penggunaan *Total Quality Management* sebagai alat ukur sistem manajerial di perusahaan, terdapat enam komponen TQM yang digunakan dalam penelitian ini, yang pertama adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan sebuah prinsip manajerial yang dimiliki seseorang yang memiliki kedudukan strategis di dalam organisasi. Pada sebuah organisasi, untuk

mencapai tujuannya perusahaan membutuhkan seseorang yang mampu untuk mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan seseorang atau kelompok pada suatu tindakan tertentu (Amarullah & Sudaryanto, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Alhudri & Heriyanto (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan artian bahwa semakin baik kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga kepemimpinan yang baik perlu dipertahankan karena dengan kepemimpinan yang baik akan mendorong semangat kerja karyawan dampaknya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Komponen TQM selanjutnya dalam penelitian ini adalah fokus pelanggan. Komponen tersebut merupakan satu dari enam komponen TQM yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam fokus pelanggan ini menurut Nasution (2015:17) mengatakan bahwa terdapat dua perspektif di dalam fokus pelanggan, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal berperan menentukan kualitas tenaga kerja dan segala sesuatu yang berkaitan dengan produk, sedangkan pelanggan eksternal adalah sebagai penentu kualitas produk atau jasa yang akan diberikan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Iskandar Zulkarnain *et al.*, (2019) menunjukkan pembenaran bahwa fokus pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Alhudri & Heriyanto (2015) yang menyatakan bahwa fokus pelanggan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, Laili (2016) menyatakan bahwa fokus pelanggan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Komponen ketiga TQM dalam penelitian ini adalah Keterlibatan karyawan. Menurut Nasution (2015:56) pemberdayaan bukan hanya melibatkan karyawan,

tapi juga apa yang dilakukan karyawan memberikan pengaruh bagi perusahaan. Terdapat dua manfaat dari keterlibatan karyawan ini. Pertama adalah keputusan efektif sesuai kondisi di lapangan. Kedua adalah meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas. Penelitian yang dilakukan oleh Alhudri & Heriyanto (2015) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Fatimah *et al.*, (2016) juga menyatakan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Komponen keempat adalah perencanaan strategi. Menurut banyak pakar, secara umum mereka menyimpulkan bahwa perencanaan sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Mereka berpendapat bahwa perusahaan yang memiliki perencanaan yang formal lebih unggul daripada perusahaan yang tidak memiliki perencanaan yang formal. Proses penyusunan rencana mengharuskan para penyusunnya untuk lebih kreatif dalam menyusun ide-ide yang baik untuk menunjang kinerja perusahaannya (Sharder *et al.*, 1989). Penelitian yang dilakukan oleh Amarullah & Sudaryanto (2017) menyatakan bahwa terdapat pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja karyawan. Pendapat tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Singh *et al.*, 2018).

Komponen selanjutnya adalah kerjasama tim. Menurut Nasution, (2015:98) persaingan internal dalam perusahaan merupakan kendala yang banyak dihadapi oleh perusahaan di Indonesia. Menurutnya, seharusnya jika dalam sebuah perusahaan para pegawainya mampu dan mau untuk bekerja sama, kemungkinan besar perusahaan akan mampu meningkatkan kualitas kinerja secara keseluruhan. Penelitian yang dilakukan oleh Amarullah & Sudaryanto (2017) menyatakan bahwa

terdapat pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Fatimah *et al.*, (2016) juga menyatakan bahwa kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Pratama & Maghfiroh (2016) menyatakan bahwa kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Komponen terakhir adalah perbaikan berkesinambungan. Menurut Nasution (2015:35) Teknologi semakin berkembang dan sistem sebagai dampaknya juga mengalami perkembangan. Sistem dapat meningkatkan proses kerja dan menjadikan kinerja menjadi lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu dengan perbaikan sistem secara berkesinambungan ini diharapkan dapat meningkatkan produk atau jasa. Penelitian yang dilakukan oleh Iskandar Zulkarnain *et al.*, (2019) menyatakan bahwa

perbaikan berkesinambungan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Laili., (2016) menyatakan bahwa perbaikan berkesinambungan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya beberapa perusahaan memiliki berbagai alternatif. Salah satu alternatifnya adalah memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Pemberian penghargaan dalam beberapa kasus memang secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, hal tersebut yang kemudian banyak dilakukan oleh manajemen dalam sebuah perusahaan. Seperti yang kita ketahui bahwa penghargaan adalah sebuah imbalan *financial* maupun *non financial* yang diberikan sebagai bentuk apresiasi perusahaan



kepada karyawannya. Ketika kinerja personal seseorang dirasa bagus, maka perusahaan tidak segan untuk memberikan imbalan yang bernilai tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Sengkey (2013) menunjukkan bahwa *reward* dalam penelitian tersebut dinyatakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena peneliti ingin mengetahui bagaimana pengaruh total quality management (TQM), sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X. Dipilihnya PT. Perkebunan Nusantara X sebagai subjek penelitian adalah karena perusahaan tersebut bergerak dalam sektor manufaktur dan memproduksi gula yang saat ini terdampak kurang baik dengan adanya fenomena langkanya pasokan gula. Penelitian ini dilakukan dengan harapan memberikan masukan positif terhadap perkembangan ekonomi dan perkembangan perusahaan, agar perusahaan mampu untuk beradaptasi dengan keadaan yang ada. Dipilihnya PT. Perkebunan Nusantara X ini adalah karena PTPN X merupakan salah satu dari sekian banyak perusahaan yang memiliki pabrik gula. Dari berbagai latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Peran Sistem Penghargaan dalam Memoderasi Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional** (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kremboong Sidoarjo).

## **1.2 Perumusan Masalah**

Sesuai dengan apa yang dipaparkan pada latar belakang masalah di atas maka permasalahan yang ingin dianalisis adalah:

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

2. Apakah fokus pada pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah perencanaan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah perbaikan berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah system penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
8. Apakah interaksi kepemimpinan dengan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
9. Apakah interaksi fokus pada pelanggan dengan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
10. Apakah interaksi keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dengan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
11. Apakah interaksi perencanaan strategis dengan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
12. Apakah interaksi kerjasama tim dengan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
13. Apakah interaksi perbaikan berkesinambungan dengan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji signifikansi pengaruh focus pelanggan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji signifikansi pengaruh keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji signifikansi pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menguji signifikansi pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menguji signifikansi pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk menguji signifikansi pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan.
8. Untuk mengetahui interaksi kepemimpinan dengan sistem penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
9. Untuk mengetahui interaksi focus pada pelanggan dengan sistem penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
10. Untuk mengetahui interaksi keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dengan sistem penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

11. Untuk mengetahui interaksi perencanaan strategis dengan sistem penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
12. Untuk mengetahui interaksi kerjasama tim dengan sistem penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
13. Untuk mengetahui interaksi perbaikan berkesinambungan dengan sistem penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi peneliti**

Penelitian yang dilakukan ini dapat digunakan sebagai bahan untuk memperluas wawasan ilmiah di bidang akuntansi manajemen, dan diharapkan dapat bermanfaat bila kita terjun langsung ke masyarakat.

##### **2. Bagi perusahaan dan Konsumen**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan penilaian dan manfaat yang lebih akurat pengaruh penerapan *total quality management* (TQM) terhadap kinerja karyawan dan inovasi produk yang dapat memberikan penilaian dan manfaat yang akurat pengaruh penerapan *total quality management* (TQM) terhadap kinerja karyawan dan inovasi produk yang nantinya akan memberikan dampak yang baik bagi perusahaan dan konsumen dari perusahaan itu sendiri.

#### **1.5 Sistematika Penulisan Skripsi**

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat atas dilakukannya penelitian serta sistematika penulisan penelitian.

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini terdiri atas kajian pustaka dari penelitian terdahulu yang akan memunculkan landasan teori, dan menjadikan sebuah kerangka pemikiran peneliti dan hipotesis penelitian.

**BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan prosedur dan cara penelitian, batasan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel, teknik pengambilan sampel dan data, instrumen penelitian, serta uji analisis dan hipotesis.

**BAB IV GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISA DATA**

Bab ini menjelaskan tentang karakteristik objek penelitian, deskripsi data, analisis data dan pembahasan hasil penelitian.

**BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi penutup yang menguraikan tentang kesimpulan, keterbatasan dan saran untuk peneliti selanjutnya