

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia mengalami kondisi percepatan pertumbuhan perekonomian yang tergolong positif. Pertumbuhan ini didasarkan pada konsep keseimbangan antara fokus terhadap bidang kesehatan dan perlindungan masyarakat dengan fokus pada pengembangan usaha lokal yang didukung pada kebijakan konsolidasi fiskal yang adil dan berkelanjutan. Masyarakat sebagai konsumen memiliki akses untuk mendapatkan barang dan jasa dengan kualitas yang baik, jika negara mengalami kondisi pertumbuhan ekonomi yang positif. Hal ini terjadi karena masyarakat memiliki lebih banyak uang untuk digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Keadaan ini menimbulkan masalah sekaligus peluang bagi pihak-pihak yang dapat memanfaatkannya. Permasalahan yang dapat timbul berupa tuntutan bagi perusahaan agar mampu memenuhi kebutuhan konsumen yang semakin beragam kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk melakukan perbaikan kualitas produk atau jasa, efisiensi biaya produksi dan peningkatan inovasi, sehingga menciptakan sebuah kondisi pasar yang semakin kompetitif. (Kinerja et al., 2022)

Setiap perusahaan harus menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga dan pelayanan yang lebih baik dibandingkan produk pesaingnya. Oleh karena itu, untuk mencapai hal tersebut diperlukan Upaya, salah satunya adalah manajemen kualitas total dalam segala aspek mulai dari produksi hingga operasi guna mencapai visi dan misi. (Manajemen, 2024). Di sisi lain, menurut *Internasional Standart*

Organisation (ISO), *Total Quality Management* adalah pendekatan manajemen dalam organisasi yang berfokus pada kualitas, didasarkan pada partisipasi seluruh anggota, dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan. Manfaat bagi seluruh anggota dan Organisasi serta masyarakat umum. **(Shobhana et al., 2024)**

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh perusahaan penyedia jasa maupun produk adalah tuntutan pelanggan akan kebutuhan jasa dan produk yang semakin beragam dan meningkat seiring dengan laju perkembangan, sehingga peningkatan mutu dan kualitas pada suatu perusahaan kini menjadi prioritas utama guna untuk memberikan layanan serta kepuasan yang maksimal terhadap pelanggan sesuai dengan yang mereka butuhkan baik secara efektif maupun efisien. Oleh karena itu standar mutu layanan, produk/jasa menjadi perhatian penuh akan memberikan dampak serta keuntungan yang cukup signifikan terhadap kemajuan perusahaan, selain itu pelanggan sebagai pengguna layanan jasa atau produk akan merasa puas dengan layanan yang didapatkan. Berbagai pendekatan telah diciptakan untuk menunjang hal tersebut, salah satunya yaitu pendekatan dengan praktik Total Quality Management (TQM) yang berfokus pada berbagai aspek, bukan hanya sekedar manajerial organisasi, akan tetapi lebih menekankan kepada costumer oriented, mengedepankan kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap karyawan, manajemen berbasis fakta dan analisis, kepemimpinan yang demokratis, serta evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan. **(Bintang & et.al, 2023)**

Oleh karena itu standar mutu layanan, produk/jasa menjadi perhatian penuh akan memberikan dampak serta keuntungan yang cukup signifikan terhadap

kemajuan perusahaan, selain itu pelanggan sebagai pengguna layanan jasa atau produk akan merasa puas dengan layanan yang didapatkan. Berbagai pendekatan telah diciptakan untuk menunjang hal tersebut, salah satunya yaitu pendekatan dengan praktik Total Quality Management (TQM) yang berfokus pada berbagai aspek, bukan hanya sekedar manajerial organisasi, akan tetapi lebih menekankan kepada costumer oriented, mengedepankan kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap karyawan, manajemen berbasis fakta dan analisis, kepemimpinan yang demokratis, serta evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.(**Bintang & et.al, 2023**).Peran serta pegawai/karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan Total Quality Management (TQM), oleh karena itu dibutuhkan penilaian kerja untuk mengukur seberapa besar dampak yang diberikan karyawan terhadap perusahaan (**Faeq et al., 2021**).

PT. Semen Padang sebagai salah satu perusahaan semen terbesar di Indonesia, merupakan perusahaan yang terus berupaya untuk meningkatkan kualitas produk dan kinerjanya, seiring dengan tantangan yang ada di sektor industri semen yang sangat dinamis. Sebagai perusahaan yang memproduksi semen dalam skala besar, PT. Semen Padang tidak hanya memastikan kualitas produk akhir, tetapi juga perlu memperhatikan aspek kualitas dalam seluruh proses operasional, mulai dari proses produksi,hingga distribusi. TQM di PT Semen Padang tidak hanya sebatas pada peningkatan produk, tetapi juga meliputi seluruh aspek operasional perusahaan. Hal ini mencakup manajemen sumber daya manusia, proses produksi, hingga pelayanan pelanggan. Dengan melibatkan semua pihak dalam organisasi, TQM menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada kualitas dan fokus pelanggan.

Salah satu dimensi penting dalam TQM adalah fokus pada pelanggan. Dalam konteks PT Semen Padang, memahami kebutuhan dan harapan pelanggan menjadi hal yang krusial untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas. Dengan menganalisis umpan balik dari pelanggan, perusahaan dapat melakukan perbaikan yang tepat sasaran dan meningkatkan daya saing produk di pasar.

Selain itu, dimensi lainnya dalam TQM adalah perbaikan berkelanjutan. PT Semen Padang perlu menerapkan proses pengukuran kinerja yang efektif untuk Melalui siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), perusahaan dapat melakukan evaluasi dan penyesuaian secara berkelanjutan dalam proses operasionalnya. Kinerja karyawan yang optimal sangat berpengaruh terhadap efisiensi dan efektivitas proses operasional. Pernyataan ini dapat dilihat dari kinerja karyawan PT.Semen Padang tiga tahun terakhir pada Table 1.1 berikut :

Tabel 1. 1
Data kinerja karyawan di PT.Semen Padang

Departemen	Tahun		
	2021	2022	2023
Departemen SDM & Umum	3.125 orang	3.136 orang	3.060 orang

Sumber : PT.Semen Padang 2023

Berdasarkan data diatas dapat dilihat, Data jumlah karyawan di Departemen SDM & Umum PT Semen Padang selama periode 2021 hingga 2023 menunjukkan pola fluktuasi yang menarik. Pada tahun 2021, jumlah karyawan tercatat sebanyak 3.125 orang, yang meningkat sedikit menjadi 3.136 orang pada tahun 2022. Namun, pada tahun 2023, terjadi penurunan yang signifikan menjadi 3.060 orang. penurunan jumlah karyawan di tahun 2023 perlu dianalisis lebih lanjut untuk

memahami dampaknya terhadap kualitas kerja dan produktivitas. Perusahaan harus mempertimbangkan strategi TQM untuk memastikan bahwa setiap karyawan terlibat dan diberdayakan dalam proses perbaikan, sehingga dapat meningkatkan kinerja keseluruhan Departemen SDM & Umum dan mendukung tujuan jangka panjang perusahaan.

Keterlibatan karyawan juga menjadi variabel kunci dalam TQM. Karyawan yang terlibat aktif dalam pengambilan keputusan dan proses perbaikan merasa lebih memiliki perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. PT Semen Padang harus menciptakan saluran komunikasi yang efektif untuk memastikan bahwa suara karyawan didengar dan dihargai. Pendekatan berbasis fakta dalam pengambilan keputusan merupakan elemen penting lainnya dalam TQM. Keputusan yang didasarkan pada data dan analisis yang tepat akan menghasilkan strategi yang lebih efektif dan efisien.

Selain itu, pelatihan dan pengembangan karyawan juga merupakan variabel penting dalam TQM. Program pelatihan yang berkelanjutan akan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, memungkinkan mereka untuk berkontribusi lebih baik dalam upaya peningkatan kualitas. PT Semen Padang perlu menginvestasikan sumber daya dalam pengembangan kompetensi karyawan agar dapat bersaing secara global. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut:

Tabel 1. 2
Data pelatihan karyawan di PT.Semen Padang Bulan Januari
-September 2024

Bulan	Model Pelatihan			Total	%
	Digital	Clasroom	Ls-Learn		
Jan	48	58	10	116	12.10%
Feb	56	36		92	9.59%
Mar	49	34	29	112	11.68%
Apr	40	48		88	9.18%
Mei	18	50	13	81	8.45%
Juni	38	59		97	10.11%
Juli	18	31	45	94	9.80%
Agus	37	50	57	144	15.02%
Sept	38	40	57	135	14.08%

Sumber: PT.Semen Padang 2023

Berdasarkan data diatas dapat dilihat, Bulan dengan persentase tertinggi, seperti Agustus (15.02%) dan September (14.08%), menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang dengan mempertimbangkan umpan balik peserta dan relevansi konten dapat meningkatkan keikutsertaan. Hal ini sejalan dengan prinsip TQM yang menekankan pada kepuasan pelanggan internal (karyawan) sebagai kunci untuk mencapai kualitas yang lebih baik. Dengan mengadopsi prinsip-prinsip TQM, perusahaan dapat menciptakan lingkungan belajar yang lebih efektif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja operasional dan kualitas layanan. Diperlukan evaluasi berkelanjutan dan penyesuaian strategi pelatihan untuk memastikan bahwa semua model pelatihan dapat memenuhi standar kualitas yang diharapkan dan dapat berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja keseluruhan organisasi.

Melalui analisis dimensi TQM, Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan mendalam mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja operasional di PT.Semen Padang. Dengan demikian mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini dengan judul “Analisis Dimensi *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Operasional Pada PT.Semen Padang”

1.2. Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang, maka penulis dapat menentukan identifikasi masalahnya sebagai berikut :

1. Pemahaman mengenai konsep dan prinsip *Total Quality Management* (TQM) pada PT. Semen Padang yang sudah memadai.
2. Belum optimalnya resistensi karyawan terhadap perubahan yang diperlukan dalam penerapan TQM.
3. Belum maksimalnya pengawasan terhadap karyawan sehingga berdampak pada disiplin dan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugas.
4. Belum maksimalnya program pelatihan dan pengembangan karyawan, yang menghambat peningkatan kompetensi dan efisiensi kerja.
5. Belum optimalnya kesadaran karyawan untuk mengikuti pelatihan.
6. Waktu pelatihan yang diberikan Perseroan kepada karyawan masih belum maksimal sehingga kinerja karyawan kurang berkembang pesat.
7. Pemahaman SDM yang ahli dibidangnya sudah memadai sehingga pekerjaan terlaksana secara optimal.
8. Belum optimalnya kinerja karyawan di PT.Semen Padang yang dapat mempengaruhi produktivitas dan efisiensi operasional.

9. Belum optimalnya inisiatif yang tumbuh pada diri karyawan.
10. Terdapat tantangan dalam pengumpulan data yang akurat dan relevan untuk menganalisis hubungan antara dimensi TQM dan kinerja karyawan secara komprehensif.

1.3. Batasan Masalah

Agar terfokusnya penelitian ini maka penulis akan membatasi masalah ini dengan membahas dimensi-dimensi utama *Total Quality Management* (TQM) yang diterapkan yaitu kepemimpinan (X1), pengembangan karyawan (X2), peningkatan mutu berkelanjutan (X3) dan kepuasan pelanggan (X4) sebagai variabel bebas dan kinerja operasional (Y) sebagai variabel yang terikat di PT. Semen Padang (Unit MSDM).

1.4. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang, identifikasi masalah dan Batasan masalah diatas perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja operasional pada PT. Semen Padang?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja operasional pada PT. Semen Padang?
3. Bagaimana pengaruh peningkatan mutu berkelanjutan terhadap kinerja operasional pada PT. Semen Padang?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan pelanggan terhadap kinerja operasional pada PT. Semen Padang?

5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan, pengembangan karyawan, peningkatan mutu berkelanjutan dan kepuasan pelanggan secara simultan terhadap kinerja operasional pada PT. Semen Padang?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan sebelumnya,maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Untuk mengatahui apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja operasional pada PT. Semen Padang.
2. Untuk mengatahui apakah pengembangan karyawan berpengaruh terhadap kinerja operasional pada PT. Semen Padang.
3. Untuk mengatahui apakah peningkatan mutu berkelanjutan berpengaruh terhadap kinerja operasional pada PT. Semen Padang.
4. Untuk mengatahui apakah kepuasan pelanggan berpengaruh terhadap kinerja operasional pada PT. Semen Padang.
5. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan, pengembangan karyawan, peningkatan mutu berkelanjutan dan kepuasan pelanggan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja operasional pada PT. Semen Padang.

1.6. Manfaat Penelitian

1 Bagi PT.Semen Padang

Sebagai bahan pertimbangan untuk PT.Semen Padang dalam memberikan wawasan tentang dimensi-dimensi *Total Quality Management* yang berhasil diterapkan dan memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan penerapan TQM

sesuai dengan kebutuhan dan konteks spesifik mereka dalam mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi kinerja operasional, sehingga perusahaan

2 Bagi Akademik

Dapat digunakan sebagai referensi dan pedoman untuk melakukan penelitian lanjutan serta bahan bacaan yang bermanfaat selain itu juga sebagai bahan perbandingan bagi pihak yang mengadakan penelitian dalam bidang yang sama.

3 Bagi Penelitian Selanjutnya

Dapat digunakan sebagai referensi dan pedoman untuk melakukan penelitian lanjutan serta sebagai bahan bacaan yang bermanfaat selain itu juga sebagai bahan perbandingan bagi pihak yang mengadakan penelitian dalam bidang yang sama.