

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen operasi sangat pesat perkembangannya terutama bila dikaitkan dengan inovasi dan teknologi yang baru diterapkan dalam operasi bisnis. Maka dari itu, banyak perusahaan yang mengutamakan aspek manajemen operasi sebagai salah satu model strategis dalam bersaing dengan perusahaan lainnya. Manajemen operasi berhubungan erat dengan upaya perusahaan dalam melakukan perbaikan berkelanjutan demi meningkatkan kualitas, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. (Handoko, 2010) Manajemen operasi merupakan usaha pengelolaan secara optimal sumber daya dalam proses transformasi bahan mentah menjadi berbagai produk. Selama bertahun-tahun dalam hal proses produksi ataupun operasi layanan, manajemen operasi telah berkembang pesat seiring dengan kebutuhan pasar. Studi literatur menunjukkan bahwa tahun 1980-an merupakan era manajemen operasi telah diterima sebagai salah satu bidang fungsional perusahaan yang memiliki peran penting (Rusdiana, 2014). Tantangan manajemen operasi masa kini memiliki dua faktor penggerak utama yaitu berkembangnya internet dan globalisasi. Dengan berkembangnya internet, membuat konsumen semakin mudah dalam mendapatkan informasi tentang produk yang diinginkannya. Jika pada era 1980-an konsumen memilih produk berdasarkan kriteria kualitas dan harga yang kompetitif, lain halnya dengan era internet saat ini yang telah membuat pelanggan memiliki harapan dan keinginan yang spesifik dalam membeli produk. Faktor penggerak yang kedua adalah globalisasi. Perjanjian perdagangan bebas seperti ASEAN telah berpengaruh besar terhadap dunia bisnis. Dampaknya adalah perusahaan yang menargetkan pasar global harus memiliki kemampuan manajemen operasi yang mumpuni. Persingan global membuat tuntutan keunggulan dalam beberapa hal, seperti kualitas, pengembangan produk, dan sebagainya. Internet juga turut mempercepat globalisasi bisnis yang telah mengubah cara perusahaan beroperasi dalam memenuhi harapan konsumen. Strategi operasi harus meluas hingga lintas fungsi operasi. Cara perusahaan bertahan dan bersaing adalah dengan menggunakan strategi yang membantu bisnis beroperasi secara berkelanjutan. Untuk menghasilkan kualitas terbaik, dibutuhkan usaha perbaikan yang terus-menerus dalam kemampuan karyawan dan proses produksinya. Solusi terbaik untuk memperbaiki komponen-komponen tersebut adalah dengan mengimplementasikan *Total Quality Management (TQM)*.

Akan sangat penting bagi perusahaan untuk mengimplementasikan TQM agar kinerja operasional perusahaan/organisasi bisa mendapatkan kualitas produk yang terbaik secara terus-menerus. Apabila pilar TQM dalam perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik akan mendapatkan manfaat dengan meningkatnya kinerja operasional (Islamy, 2017). Kinerja operasional menurut Handoko (2010) adalah pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian, dan pengawasan sistem-sistem produksi. (Carton dan Hofer, 2006) kinerja operasional dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar (*market share*), peluncuran produk baru, kualitas produk/jasa, efektifitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan. Kinerja operasional mencerminkan kinerja operasi internal perusahaan dalam hal biaya dan pengurangan

pemborosan, meningkatkan kualitas produk, pengembangan produk baru, memperbaiki kinerja pengiriman, dan meningkatkan produktivitas. Maka ketika penerapan TQM dapat dilakukan dengan maksimal, sehingga penerapan kinerja operasional pada perusahaan juga dapat dilakukan dengan baik. Dalam penerapan kinerja operasional agar dapat mencapai hasil yang maksimal, faktor yang sangat mempengaruhi yaitu penerapan *total quality management* yang tepat harus menjadi perhatian utama (Ghazani & Wibowo, 2021).

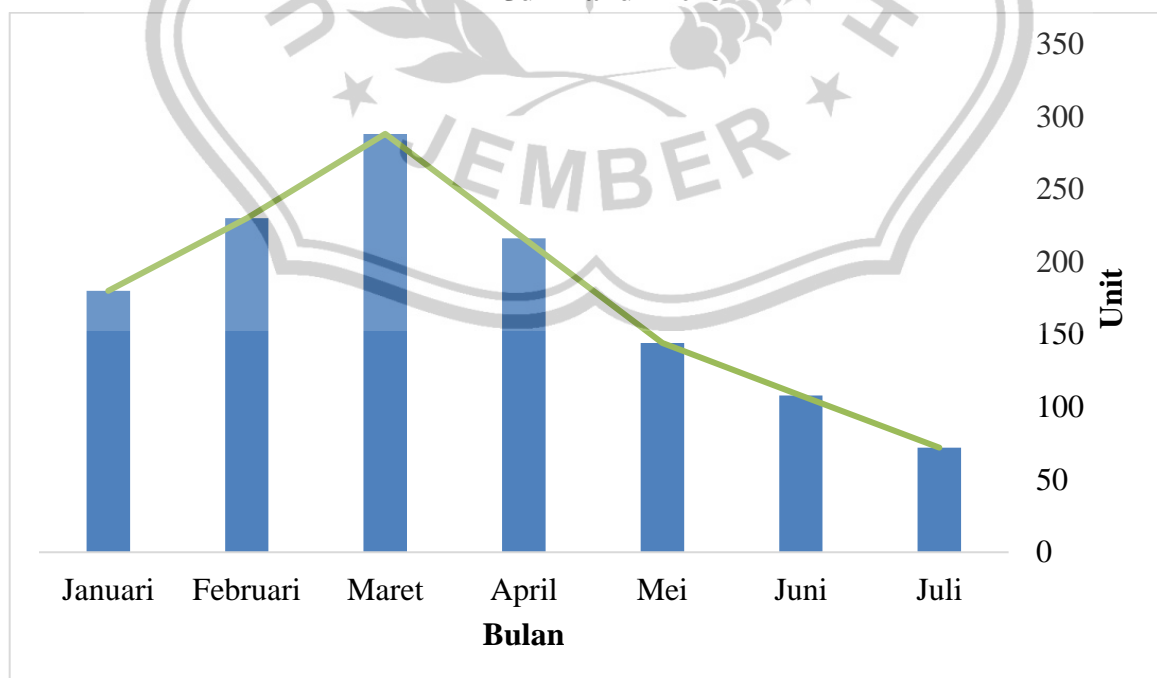
(Ibrahim & Rusdiana, 2021) *total quality management* atau manajemen mutu terpadu adalah manajemen fungsional dengan pendekayan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public services*) dan pembangunan masyarakat (*community development*). TQM juga diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah *holistic* yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Pawitra, 1993, p. 135). Konsep TQM berusaha memberikan respon secara cepat dan tepat terhadap setiap perubahan yang terjadi pada sebuah perusahaan, baik perubahan yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal. Perusahaan yang menerapkan konsep *total quality management* pada akhirnya dapat meningkatkan laba perusahaan dengan melakukan sesuatu yang benar dengan cara yang benar pada kali pertama dan setiap kali. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Di sisi lain, perusahaan juga dapat meningkatkan *output* yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas (Tjiptono & Diana, 2001).

Menurut Hensler dan Brunell (1993), ada empat prinsip utama dalam manajemen mutu terpadu/TQM. Keempat prinsip tersebut adalah kepuasan pelanggan, *respect* terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan. Dengan menerapkan TQM, perusahaan tetap dapat bersaing dengan perusahaan lain karena konsep dasar dari TQM adalah perbaikan secara berkala dan terus menerus. Sehingga dengan hal tersebut, perusahaan dapat mengevaluasi dan memperbaiki setiap ada yang salah atau tidak sesuai. Prinsip yang pertama dalam TQM yaitu kepuasan pelanggan. Dalam TQM, konsep kualitas dan pelanggan diperluas yakni kualitas telah ditentukan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu (Islamy, 2017). Menurut Moore & Hendrick (1980), organisasi-organisasi yang sukses hendaknya mempunyai sistem pelaporan yang memberikan informasi umpan balik (*feedback*) agar manajer dapat mengetahui apakah kegiatan-kegiatannya dapat memenuhi permintaan konsumen atau tidak. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Darmawan, 2020) dimana salah satu variabel penelitiannya adalah kepuasan pelanggan dinyatakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional. Permbayaan karyawan/*respect* terhadap setiap orang juga menjadi salah satu prinsip TQM. Pada perusahaan bertaraf internasional, *respect* terhadap karyawan yaitu setiap karyawan dipandang sebagai pribadi yang memiliki bakat dan kreativitas yang unik (Wijaya, 2021). Pada penelitian milik (Ridwan & Apriliani, 2021) *total quality management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional. Peningkatan mutu berkelanjutan adalah prinsip TQM yang ketiga. Peningkatan mutu berkelanjutan merupakan salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun sumber daya manusia yang

melaksanakannya. Pendekatan ini hanya dapat berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat (Lamanto et al., 2017). Peningkatan mutu berkelanjutan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja operasional yang telah dilakukan dalam penelitian (Islamy, 2017). Prinsip TQM yang terakhir yaitu manajemen berdasarkan fakta. Prinsip TQM yang menekankan data sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang berarti tidak didasarkan pada perasaan atau dugaan semata. Prinsip ini menetapkan dua konsep yaitu yang pertama adalah konsep yang berpedoman bahwa jika melakukan perbaikan tidak dapat dilakukan secara bersamaan dalam semua aspek karena sumber daya yang terbatas. Konsep yang kedua adalah variabilitas kinerja manusia (Wibowo, 2020). Manajemen berdasarkan fakta telah terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja operasional dalam penelitian yang dilakukan oleh (Utami, 2022).

Salah satu industri mebel yang ada di Kabupaten Jember adalah Putra Bali Rattan Furniture yang bergerak di bidang mebel khusus bahan rotan. Industri ini terletak di wilayah Desa Seputih Kecamatan Mayang untuk bagian produksinya dan berada di Bali untuk *finishing* dan *display* hasil produknya, serta merupakan salah satu industri mebel yang bisa melakukan ekspor produknya ke berbagai negara lain. Jenis mebel rotan yang diproduksi beragam, mulai dari kursi, meja, dan perabot rumah lainnya. Situasi industri Putra Bali Rattan Furniture saat ini sedang merasakan dampak dari tantangan manajemen operasi yaitu globalisasi yang menyebabkan persaingan semakin ketat anatar negara. Beberapa permasalahan yang muncul di Putra Bali Rattan seperti keterlambatan bahan baku rotan menyebabkan tidak terpenuhinya harapan konsumen terhadap produk mebel rotan sehingga salah satu prinsip dasar dalam TQM yakni kepuasan pelanggan pun tidak dapat terpenuhi. Hal tersebut juga berdampak terhadap kinerja operasional perusahaan yang menjadi tidak efisien.

Gambar 1.1 Data Penjualan Industri Putra Bali Rattan Furniture Periode Januari-Juli Tahun 2023



Sumber: Dokumen Putra Bali Rattan Furniture 2023

Dari gambar di atas terlihat bahwa jumlah penjualan di tahun 2023 ini bervariasi. Jumlah penjualan yang di bulan Januari sebesar 180 unit lebih kecil dibanding bulan Februari dimana meningkat sebesar 79,9% (230 unit), kemudian meningkat pesat sebesar 100% yang mana terjual sebanyak 288 unit di bulan Maret. Lalu mengalami penurunan ke 75% yakni hanya terjual 216 unit. Serupa dengan bulan sebelumnya yaitu pada bulan Mei mengalami penurunan sebesar 50% (144 unit). Menyusul di bulan Juni sebesar 37,5% (108 unit), dan di bulan Juli yang berkurang lagi sebesar 25% (72 unit). Hal tersebut disebabkan keterlambatan bahan baku yang menyebabkan proses produksi terhenti sehingga kinerja operasional pun tidak maksimal dimana akhirnya berdampak terhadap kepuasan pelanggan dan penjualan yang menurun. Selain permasalahan utama yang disebabkan oleh keterlambatan bahan baku, proses penjemuran produk rotan yang memanfaatkan panas matahari juga mengalami hambatan di saat musim hujan. Hal inilah yang menjadi kendala, sebab proses pengeringan yang seharusnya dijemur selama sehari di cuaca cerah, namun bisa memakan waktu lebih lama. Beberapa permasalahan tersebut secara otomatis berdampak terhadap kinerja operasional perusahaan yaitu barang menjadi tidak dapat didistribusikan atau ada keterlambatan. Permasalahan tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Widyasari, 2021) yang menyatakan bahwa pengelolaan produksi selama masa pandemi COVID-19 terkendala oleh naiknya harga bahan baku dan keterlambatan pengiriman bahan baku sehingga memperlambat proses produksi. Sedangkan saat ini, pandemi telah berlalu yang berarti bahan baku rotan seharusnya tidak mengalami keterlambatan lagi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka dapat diidentifikasi bahwa pentingnya pelaksanaan TQM guna mengoptimalkan kinerja operasional perusahaan. Tujuan umum perusahaan (bisnis) adalah membuat suatu produk dengan biaya yang serendah-rendahnya dan menjual dengan harga wajar. Salah satunya industri rotan yang memiliki pangsa pasar yang besar hingga ke mancanegara. Namun, industri ini memiliki tingkat persaingan yang cukup tinggi sehingga mendorong perusahaan untuk mencari strategi baru. Dalam era globalisasi dan liberalisasi perdagangan, kunci untuk meningkatkan daya saing adalah kualitas. Hanya perusahaan yang mampu menghasilkan barang yang berkualitas tinggi ataupun kelas dunia yang dapat memenangkan persaingan global. Salah satu cara yang dilakukan industri Putra Bali Rattan adalah dengan penerapan *total quality management*. Dalam penelitian yang menjadi acuan (Ghazani & Wibowo, 2021) menyatakan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan. Penelitian sebelumnya (Haifa Labdhagati, 2017) juga menyatakan bahwa TQM berpengaruh positif terhadap kinerja operasi perusahaan. Mengacu pada latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka adapun rumusan masalah untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah (TQM) kepuasan pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional di industri Putra Bali Rattan Furniture?
2. Apakah (TQM) pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional di industri Putra Bali Rattan Furniture?
3. Apakah (TQM) peningkatan mutu berkelanjutan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional di industri Putra Bali Rattan Furniture?

4. Apakah (TQM) manajemen berdasarkan fakta) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional di industri Putra Bali Rattan Furniture?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial yang meliputi sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh (TQM) kepuasan pelanggan terhadap kinerja operasional di industri Putra Bali Rattan Furniture.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh (TQM) pemberdayaan karyawan terhadap kinerja operasional di industri Putra Bali Rattan Furniture.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh (TQM) peningkatan mutu berkelanjutan terhadap kinerja operasional di industri Putra Bali Rattan Furniture.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh (TQM) manajemen berdasarkan fakta terhadap kinerja operasional di industri Putra Bali Rattan Furniture.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan seperti di bawah ini:

1. Bagi Industri Putra Bali Rattan Furniture
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi data untuk membagikan masukan dan guna menjadi sebuah evaluasi kinerja Industri Putra Bali Rattan Furniture tentang pentingnya *total quality management* dalam kinerja manajerial.
2. Bagi Pihak Lain
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi penambah wawasan bagi para pembaca serta dapat menjadi bahan literatur/rujukan serta salah satu sumber referensi tambahan bagi penelitian selanjutnya.
3. Bagi Penulis
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta pengalaman bagi penulis dan sanggup untuk mempraktikkan ilmu yang didapat.