



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, yang ditandai dengan banyaknya perusahaan-perusahaan asing yang masuk di Indonesia sehingga mengakibatkan meningkatnya standar pelayanan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap meningkatnya ekpektasi konsumen, sehingga persaingan antar industri semakin kompetitif. Kualitas menjadi salah satu ukuran pokok dimana para konsumen akan menjadikan kualitas sebagai bahan pertimbangan untuk memenuhi kepuasan mereka.

Dalam persaingan global yang kompetitif saat ini, banyak yang berbicara tentang mutu, terutama berhubungan dengan pekerjaan yang menghasilkan produk atau jasa. Suatu produk dibuat karena ada yang membutuhkan, dan kebutuhan tersebut berkembang seiring dengan tuntutan mutu penggunaannya, apalagi adanya tuntutan perubahan lingkungan dari lingkup lokal menjadi global menyebabkan terjadinya perubahan pada hampir semua sektor kehidupan.

Adanya keharusan untuk penyesuaian situasi secara global, membuat manajer tidak hanya mengacu pada situasi lokal, nasional ataupun regional, namun harus mampu bersaing secara internasional. Sikap perusahaan untuk menghadapi hal ini hanya ada satu, yaitu ikut mengalami perubahan baik secara struktural maupun sumber daya yang dimiliki.

Dalam era globalisasi yang serba *modern* saat ini, diperlukan berbagai wawasan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi di dalam dunia usaha. Selain

itu dibutuhkan juga sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu bersaing dalam bidang produksi maupun jasa. Kualitas sumber daya manusia dapat mempengaruhi persaingan dalam meningkatkan usaha terhadap kemajuan suatu perusahaan. Dengan menggunakan sistem manajemen yang baik dimana sistem manajemen ini dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya.

Globalisasi sendiri merupakan proses integrasi antar negara-negara di dunia yang terjadi karena pertukaran pandangan dunia, produk, pemikiran, dan aspek-aspek kebudayaan lainnya. Dengan terbukanya pemikiran dari berbagai sudut pandang tersebut membuat kemajuan pada berbagai sektor di seluruh dunia. Efek dengan terjadinya globalisasi membuat setiap negara di berbagai penjuru dunia saling bergantung satu sama lain untuk kemajuan ekonomi dan pelestarian budaya negara mereka.

Globalisasi membuat perusahaan-perusahaan dengan lebih mudah *go global* dan melakukan ekspansi bisnis mereka, sehingga membuat persepsi di benak masyarakat di berbagai negara bahwa produk/jasa yang berkualitas atau produk/jasa yang baik dan dapat memuaskan kebutuhan mereka adalah produk/jasa yang dibuat oleh perusahaan tersebut. Masyarakat yang semakin pintar akan membuat persaingan antara perusahaan lokal dengan perusahaan asing semakin kompetitif. Hal ini tentunya membuat perusahaan-perusahaan tersebut untuk berusaha lebih keras lagi untuk memenuhi ekspektasi para konsumennya.

Untuk sebuah organisasi dapat memiliki keunggulan dalam persaingan global seperti sekarang ini, maka organisasi tersebut tentu harus mampu melakukan pekerjaannya secara lebih baik dalam rangka menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas tinggi dengan rentang harga yang normal dan bisa bersaing dengan produk atau jasa sejenisnya.

Perkembangan perusahaan jasa pada era globalisasi saat ini dituntut untuk dapat bertahan agar dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan jasa yang akan bermunculan dan tetap terus memperoleh keuntungan. Untuk dapat bertahan, perusahaan harus memiliki kualitas produk dan jasa yang bermutu. Produk dan jasa yang baik adalah produk dan jasa yang memiliki jaminan mutu yang baik. Manajemen perusahaan harus bekerja bersama-sama secara optimal untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.

Kegiatan industri merupakan salah satu sektor yang menjadi penggerak pertumbuhan ekonomi masyarakat pada era sekarang ini. Kegiatan industri merupakan kegiatan ekonomi yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dari tahun ke tahun. Pertumbuhan penduduk dunia yang semakin pesat meningkatkan permintaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan yang mendorong pertumbuhan di sektor industri.

Industri adalah kegiatan ekonomi yang mengolah bahan mentah, bahan baku, barang setengah jadi, dan atau barang jadi menjadi barang dengan nilai yang lebih tinggi untuk penggunaannya, termasuk kegiatan rancang bangun dan perekayasaan industri.

Perkembangan teknologi yang begitu pesat meningkatkan persaingan serta diferensiasi berbagai kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh sektor industri. Hal ini mengakibatkan perilaku konsumen yang semakin kritis dalam menentukan pilihan. Oleh karena itu produsen harus berusaha menerapkan faktor kualitas supaya produk atau jasa yang dihasilkan memiliki kualitas yang diharapkan oleh konsumen.

Kualitas produk merupakan fokus utama dalam suatu perusahaan. Pentingnya kualitas dapat dijelaskan dari dua sudut pandang, yaitu dari sudut manajemen operasional dan manajemen pemasaran. Dilihat dari sudut manajemen operasional, kualitas produk merupakan salah satu kebijakan penting dalam meningkatkan daya saing produk yang harus memberi kepuasan kepada konsumen yang melebihi atau paling tidak sama dengan kualitas produk dari pesaing. Dilihat dari sudut pandang pemasaran, kualitas produk merupakan salah satu unsur utama dalam bauran pemasaran (*marketing-mix*), yaitu produk, harga, promosi, dan saluran distribusi yang dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar perusahaan (Nasution, 2005). Dari sinilah muncul konsep *total quality management* (TQM).

Munculnya ekonomi global ini juga mendorong setiap perusahaan untuk mengubah cara mereka dalam menjalankan bisnis. Kondisi persaingan yang dihadapi semakin memanas, sehingga bila mereka tidak sanggup bersaing, maka jalan menuju kebangkrutan terbentang luas. Salah satu cara terbaik dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan suatu produk

barang atau jasa dengan kualitas terbaik. Kualitas terbaik akan diperoleh dengan melakukan upaya perbaikan secara terus menerus terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Penerapan TQM merupakan hal yang sangat tepat agar dapat memperbaiki kemampuan unsur-unsur tersebut secara berkesinambungan.

Total Quality Management (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi.

Total Quality Management adalah suatu pendekatan untuk menjalankan bisnis yang berusaha untuk memaksimalkan persaingan sebuah organisasi melalui perbaikan yang terus-menerus atas mutu produk, jasa, orang, proses dan lingkungannya (Goetsch and Davis, 2002: 4).

Menurut Ishikawa (1993), *Total Quality Management (TQM)* dapat diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Total Quality Management (TQM) dapat dibedakan menjadi dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa yang dimaksud dengan TQM ialah

suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. Kemudian aspek kedua membahas bagaimana mencapainya (Tjiptono, 2003).

Satu hal yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja organisasi untuk menghadapi tantangan persaingan global tersebut adalah melalui perbaikan berkelanjutan pada aktivitas bisnis yang berfokus kepada konsumen, meliputi keseluruhan organisasi dan penekanan pada fleksibilitas dan kualitas (Tjiptono dan Diana, 2003).

Fokus pelanggan merupakan faktor penting yang terdapat pada *Total Quality Management* hal ini dikarenakan fokus kualitas adalah kepuasan pelanggan, sehingga perlu pemahaman mengenai komponen-komponen yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan. Pada dasarnya, kepuasan pelanggan dapat didefinisikan secara sederhana, yaitu suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi.

Perusahaan perlu mengadakan perbaikan secara berkesinambungan setiap produk atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Sehingga sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat semakin meningkat. Perbaikan berkesinambungan melalui analisis mengenai permintaan pelanggan, umpan balik dari pelanggan, adanya pemberian saran

dari karyawan dan konsumen, perbaikan cara kerja untuk pengembangan dan perbaikan produk akan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.

Pendidikan dan pelatihan dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Mereka menganggap bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekedarnya kepada para karyawannya, Sehingga perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan ketrampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

Total Quality Management adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan, pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti, dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah diterima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu, pelibatan harus disertai dengan pemberdayaan karyawan.

Di dalam organisasi *modern*, pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan

tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu selanjutnya. Pengukuran kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan transfer dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya.

Penerapan sistem pengukuran kinerja pada suatu perusahaan adalah guna mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kerja. Semakin sering suatu perusahaan tersebut melakukan pengukuran kinerja pada karyawannya maka perusahaan akan lebih meningkatkan kinerja pada karyawannya, sehingga dengan meningkatnya kinerja, maka mutu yang menjadi tujuan utama akan dapat tercapai.

Perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management* bertujuan untuk memenuhi kepuasan dan harapan pelanggan, tuntutan perubahan lingkungan dan tuntutan perusahaan sendiri. Penerapan TQM yang efektif membawa pengaruh positif yang pada akhirnya akan memberikan manfaat bagi organisasi. Dengan adanya penerapan TQM yang memfokuskan pada layanan jasa serta adanya keterlibatan tenaga kerja diharapkan dapat mempengaruhi kinerja dari perusahaan atau organisasi tersebut.

Pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang mengevaluasi untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan organisasi dalam menerapkan strategi, yang dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat deviasi antara progress yang direncanakan dengan kenyataan. Apabila terdapat deviasi

berupa progres yang lebih rendah daripada rencana, perlu dilakukan langkah-langkah untuk memacu kegiatan agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai.

Harapannya setelah melakukan usaha-usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus, meningkatkan sumber daya manusia, proses maupun lingkungannya, maka perusahaan diharapkan akan menjadi lebih baik, semakin berkembang dan maju sehingga mampu memiliki daya saing yang kuat dengan perusahaan lain baik itu di dalam negeri maupun diluar negeri. Khususnya di Indonesia sebagai Negara yang sedang berkembang menuju ke negara industri perlu membangun sistem kualitas *modern* dan praktek manajemen kualitas terpadu sebagai alat untuk memenangkan kompetisi di pasar global.

Namun demikian biarpun perusahaan telah menerapkan praktek *Total Quality Management* akan tetapi pada kenyataannya perusahaan masih belum bisa mencapai tujuan yang diinginkan dan masih belum bisa berkembang sebagaimana yang diharapkan, contohnya kualitas yang masih belum dapat bersaing dengan perusahaan lain, kinerja perusahaan yang tidak maksimal, tingkat *turnover* karyawan yang tinggi dalam jangka waktu yang relatif singkat, produktivitas yang cenderung menurun, adanya hubungan yang masih kurang solid antara karyawan maupun dengan pimpinan, hal-hal inilah yang mungkin terjadi pada Summarecon Digital Center.

Summarecon Digital Center (SDC) adalah salah satu perusahaan yang bermodelkan pusat perbelanjaan (*mall*) barang elektronik dan *gadget*, dimana konsumennya merupakan penyewa – penyewa toko (*tenant*) yang

mengharapkan selain bisa menjual barang dagangannya kepada *end user*, mereka juga akan mendapatkan pelayanan yang baik dari pihak pengelola perusahaan.

SDC sebagai perusahaan baru tentunya selain harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan lokal dan asing yang bermodelkan pusat perbelanjaan yang telah *establish* lebih dulu daripada mereka. Sebagai unit usaha yang bergerak di pusat perbelanjaan *IT* dan *gadget*, SDC sendiri tentunya harus memiliki kualitas produk-produk yang tidak kalah dari para pesaingnya yang dimana nantinya akan dijual oleh *tenant-tenant* kepada *end-user*. Tentunya *end-user* yang semakin pintar dapat mengakses *internet* dengan mudah dan mencari tahu kualitas dari barang-barang yang dijual di SDC.

Selain itu kualitas pelayanan yang akan mempermudah *end-user* untuk membeli produk di SDC juga menjadi faktor utama dari SDC untuk menarik para *end-user* untuk menarik pengunjung. SDC sendiri harus memiliki kualitas pelayanan yang baik pula untuk para *tenant-tenant* mereka, sehingga dapat menjalin hubungan kerjasama yang baik dan akan mampu membuat SDC bersaing dengan lebih kompetitif dari para pesaingnya.

Dalam peningkatan kinerja karyawan SDC, dimana karyawan dituntut untuk melakukan tugasnya dengan baik namun pada kenyataannya terdapat karyawan tidak mampu menyelesaikan tugasnya tepat waktu sehingga kurangnya tanggung jawab, serta komitmen karyawan dalam pelaksanaan tugasnya yang masih rendah, kurangnya personil yang terlatih dapat terlihat dari diberikannya kesempatan untuk mahasiswa semester akhir melaksanakan

praktek kerja magang di SDC, serta karyawan yang tidak konsisten dalam mengerjakan tugasnya, hal tersebut dapat dilihat dari waktu pengerjaan perbaikan jika terjadi masalah.

Untuk mendorong karyawan berperilaku secara bijaksana di tempat kerja, maka dibutuhkan kedisiplinan kerja dimana menjadi bijaksana dapat didefinisikan sebagai taat kepada peraturan dan keputusan. Kedisiplinan karyawan adalah sifat seorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tersebut. Hal ini sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan, semakin disiplin semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan; *ceteris paribus*. Ada hal yang patut disayangkan karena banyak *tenant* telah menutup tokonya atau tidak memperpanjang masa sewa mereka di SDC. SDC sendiri telah melakukan beberapa perubahan untuk memperluas cakupan aspek mereka salah satunya dengan membuka gerai *learning center* di lantai 1F dan membuka sekolah SD Islam Al Azhar.

Penulis sebagai bagian dari penyelesaian studi, sebelumnya berhasil mendapatkan kesempatan untuk bekerja magang di SDC. Selama bekerja magang di SDC, penulis telah melihat dan mendapatkan pengalaman seperti apa dunia kerja dari unit usaha yang bergerak di kategori pusat perbelanjaan (*mall*).

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

1.2 Rumusan Masalah

Berikut merupakan rumusan masalah dalam penelitian ini:

1. Bagaimanakah pengaruh *customer focus* terhadap *Organizational Performance*?
2. Bagaimanakah *reward* terhadap *organizational performance*?
3. Bagaimanakah pengaruh *customer focus* dan *reward* secara simultan terhadap *organizational performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dilakukan oleh penulis bertujuan untuk

1. Mengetahui hasil pengaruh *customer focus* terhadap *organizational performance*.
2. Mengetahui hasil pengaruh *reward* terhadap *organizational performance*.
3. Mengetahui hasil pengaruh *customer focus* dan *reward* secara simultan terhadap *organizational performance*.

1.4 Batasan Masalah

Batasan masalah diperlukan untuk memperjelas dan membuat objek penelitian lebih terarah pada tujuan penelitian sehingga dapat memberikan manfaat yang diharapkan. Oleh karena itu, maka ruang lingkup akan dibatasi hanya kepada karyawan – karyawan yang bekerja di SDC.

1.5 Manfaat Penelitian

Selain untuk tujuan penelitian yang telah dicantumkan, penelitian ini juga dimaksudkan untuk:

1. Penelitian ini dapat berguna untuk melatih kemampuan mahasiswa dalam mengobservasi, menganalisa, dan mengevaluasi penerapan *customer focus* dan *reward* di dalam suatu perusahaan, serta mengetahui dampak apa yang diberikan oleh penerapan tersebut.
2. Penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan faktor mana saja dalam penerapan *total quality management* yang dapat dipertahankan dan ditingkatkan kualitasnya oleh perusahaan tersebut.

1.6 Sistematika Penulisan

Penyusunan karya tulis di dalam penelitian ini dikelompokkan kedalam 5 bab sebagai berikut:

Bab I: Pendahuluan

Membahas tentang latar belakang penelitian penulis melakukan penelitian di Summarecon Digital Center, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan penelitian yang digunakan.

BAB II: Landasan Teori

Mencakup tentang teori-teori umum tentang manajemen operasi sampai teori yang digunakan untuk mendukung penelitian tersebut, sehingga pengolahan data dan analisis dilakukan secara teoritis. Teori-teori tersebut akan dijelaskan hasil studi kepustakaan dari *literature*, buku, dan jurnal yang membahas secara mendalam mengenai permasalahan tersebut.

BAB III: Metode Penelitian

Bagian ini menjelaskan mengenai gambaran umum objek penelitian yang dipilih oleh penulis, serta membahas mengenai jenis data yang digunakan oleh penulis, metode pengumpulan data, dan teknik analisis yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang ada.

BAB IV: Hasil dan Pembahasan

Membahas hasil dari pengumpulan data yang telah dilakukan oleh penulis dan juga olah datanya sehingga menghasilkan suatu kesimpulan yang menjawab rumusan masalah yang ada dengan menggunakan teori-teori yang dijelaskan pada bab sebelumnya.

BAB V: Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini penulis akan memberikan suatu kesimpulan berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, serta hasil dari data analisis. Sehingga kedepannya bisa digunakan sebagai referensi bagi pembaca maupun perusahaan dalam menentukan faktor – faktor apa saja dalam *Total Quality Management* yang akan diterapkan atau digunakan