

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam dunia persaingan global yang tajam saat ini, banyak orang berbicara tentang “mutu” terutama yang berhubungan dengan pekerjaan yang menghasilkan produk dan jasa. Suatu produk dibuat karena ada yang membutuhkan, dan kebutuhan tersebut berkembang seiring dengan tuntutan mutu penggunaannya. Pada era persaingan pasar global dewasa ini, tuntutan konsumen atas peningkatan kualitas produk dan jasa yang semakin tinggi. Terjadi pula peningkatan penawaran produk dan jasa dengan harga lebih bersaing dari negara dengan biaya tenaga kerja rendah seperti halnya negara-negara di kawasan timur: China, Vietnam, dan India (Dale, 2013: 2).

Satu hal yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja menghadapi tantangan persaingan tersebut adalah melalui perbaikan berkelanjutan pada aktivitas bisnis yang terfokus pada konsumen, meliputi keseluruhan organisasi dan penekanan pada fleksibilitas dan kualitas (Tjiptono dan Diana, 2013).

Sejalan dengan pergeseran paradigma organisasi dari *‘market oriented’* ke *‘resources oriented’*, maka salah satu cara yang bisa ditempuh oleh perusahaan adalah dengan membenahi sumber daya yang dimilikinya agar bisa bertahan dalam persaingan jangka panjang. Langkah mutlak yang harus disiasi yaitu dengan meningkatkan kualitas, sebab ciri utama yang makin tajam dengan mengabaikan faktor-faktor proteksi. Dengan kondisi demikian kita tidak dapat berlindung dibalik kebesaran nama, kedekatan informal dan mentalitas sejenisnya melainkan harus ikut menghadapi persaingan yang makin tajam tersebut. Upaya untuk

memenangkan persaingan itu tidak lain adalah mengharuskan kita untuk meningkatkan kualitas kemampuan untuk bersaing dengan pihak-pihak lain secara objektif. Kondisi demikian mengharuskan kita untuk berfikir dan bertindak secara dewasa dengan melihat kenyataan secara wajar dan tidak berlindung di balik kekuatan tertentu. Untuk menyikapi tuntutan global di atas memaksa kita meningkatkan terus kualitas di segala bidang, sebab ketergantungan terhadap lingkungan menjadi hal serius yang harus diwaspadai oleh setiap badan usaha. Dalam lingkup mikro perusahaan, permasalahan mengenai sumber daya manusia menjadi masalah pokok dalam rangka meningkatkan kemampuan untuk bersaing. Atas dasar kondisi tersebut maka tidak dapat dipungkiri bahwa pengembangan dan peningkatan atas kualitas sumber daya manusia merupakan prioritas dan tantangan yang harus diharapi dalam menyambut era globalisasi.

Salah satu usaha nyata yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah peran *Total Quality Management* (TQM). TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus-menerus atas produk, jasa, manusia dan lingkungannya. Agar suatu perusahaan memiliki daya saing yang tinggi dalam persaingan global maka sebuah perusahaan harus mampu melakukan pekerjaan secara lebih baik, efektif dan efisien dalam menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas tinggi dan dengan harga yang bersaing (Sularso & Murdijianto, 2004). Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka pengelolaan atas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan merupakan potensi yang sangat mendukung, atas pencapaian tujuan yang telah dikemukakan.

Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan merupakan unsur staf pemerintah provinsi. Sekretariat daerah mempunyai tugas membantu gubernur dalam menyusun kebijakan, mengkoordinasikan pelaksanaan tugas pemerintahan provinsi, dan menyelenggarakan pembinaan administrasi, organisasi, tatalaksana dan aparatur serta pelayanan administratis kepada perangkat daerah (Pergub. Sumatera Selatan Nomor 55 Tahun 2016). Untuk itu Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan berusaha memberikan pelayanan yang terbaik dan bagaimana nantinya mewujudkan dalam proses yang tepat waktu sesuai skedul, agar dapat memberikan kepuasan pelayanan terhadap perangkat daerah di dalam wilayah kerja Pemerintahan Provinsi Sumatera Selatan. Pada sisi yang lain selama ini Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan selalu berusaha untuk meningkatkan atas kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dengan harapan akan memiliki keunggulan yang kompetitif dan memiliki potensi yang tinggi dalam bekerja.

Seperti diketahui bahwa, Pemerintah provinsi Sumatera Selatan sebagai pelaksana otonomi daerah mempunyai beban dan tanggung jawab yang lebih, tentu mengandung konsekuensi logis yaitu anggaran belanja maupun anggaran pendapatan, termasuk dalam kewenangan membuat kebijakan daerah. Pemerintahan yang akuntabel dan efisien dengan mempertimbangkan keserasian hubungan pengelolaan urusan pemerintahan, namun dalam pelaksanaannya masih menghadapi kendala yaitu, pertama faktor organisasi dan manajemen penyelenggaraan otonomi daerah, diantaranya dengan semakin banyaknya dinas, kantor dan lembaga baru yang dibentuk dengan jumlah jabatan struktural/fungsional bertambah banyak tapi miskin fungsi, sehingga terjadi duplikasi tugas

dan fungsi antara dinas/instansi/lembaga yang hampir mempunyai kesamaan antara satu dengan yang lain, dan menjadi beban anggaran belanja daerah.

Untuk mengimbangi pemberian kewenangan kepada pemerintah daerah melalui otonomi daerah, maka dikeluarkan pula peraturan pemerintah nomor 84 Tahun 2000 tentang pedoman Organisasi Perangkat Daerah, dengan maksud agar daerah dapat mengatur kelebagaannya secara leluasa berdasarkan kebutuhan dan potensi yang dimiliki. Dengan demikian terjadi perubahan kelembagaan di daerah dengan dikeluarkannya Peraturan-pemerintah nomor 84 tahun 2000, Dengan terjadinya perubahan Peraturan Daerah Kabupaten Donggala Nomor 6 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Donggala Nomor 10 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan Staf Ahli Gubernur maka Peraturan Gubernur Nomor 55 tahun 2016 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan perlu diubah dan disesuaikan dengan perubahan tersebut.

Salah satu cara untuk mengatasi hambatan dalam hal kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan cara melakukan analisis jabatan dengan baik oleh suatu organisasi. sejak Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengeluarkan Surat Edaran Nomor: SE/28/M.PAN.10/2004 Tanggal 10 Oktober 2004, tentang penataan pegawai negeri sipil, setiap instansi baik pusat maupun daerah wajib melaksanakan kegiatan berikut:

Pertama, melakukan penataan pegawai negeri sipil di lingkungan unit kerja mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor: Kep/23/23.2/M.PAN/2004

tanggal 16 Februari 2004 tentang Pedoman Penataan Pegawai. Kedua, setiap instansi wajib melaksanakan analisis jabatan yang mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor: KEP/61/ M.PAN/6/2004 tanggal 21 Juni 2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan. Ketiga, setiap instansi pemerintah harus melaksanakan analisis beban kerja berdasarkan/mengacu pada keputusan Men.PAN Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 tanggal 23 Juli 2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.

Selain sistem dan peran *total quality management* yang diterapkan dan terus menerus disempurnakan demi menjamin kesejahteraan para pegawainya, hendaknya organisasi memberikan penghargaan kepada pegawainya berupa kompensasi. Kompensasi tersebut bisa berupa waktu kerja, insentif, dan lain sebagainya. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang penting di dalam perusahaan, karena dengan adanya kompensasi akan mendorong karyawan untuk lebih bersemangat dalam bekerja.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, diketahui bahwa di bagian Biro Perekonomian di Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan memiliki pegawai dari berbagai latar belakang pendidikan, ada lulusan Sarjana Teknik 6 orang, Sarjana Hukum 1 orang, Sarjana Pertambangan 2 orang, Sarjana Sosial 3 orang, sisanya adalah Sarjana Ekonomi. Dilihat dari latar belakang pendidikan pegawai tersebut nampak bahwa ketidaksesuaian antara bidang pendidikan dengan pekerjaan yang dikerjakan pegawai tersebut, dimana pegawai tersebut berada pada Biro Perekonomian yang pekerjaannya lebih banyak pada bidang ekonomi. Hal inilah yang menjadi kendala Pegawai untuk mengerjakan tugas-tugas sehari-

harinya. Untuk mengatasi hal tersebut, Kepala Biro Perekonomian di di Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan setiap enam bulan sekali selalu mengadakan analisis jawaban terkait dengan pekerjaan pegawai tersebut.

Dilihat dari indikator kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), yaitu kualitas Intelektual (Pengetahuan dan Keterampilan) diketahui bahwa masih ada pegawai yang belum memiliki pengetahuan dan keterampilan dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntunan industrialisasi. Selain itu, dalam melakukan aktivitas kerja, sebagian pegawai masih menggunakan bahasa daerah dengan maksud untuk mempermudah penyampaian informasi pekerjaan.

Untuk indikator pendidikan, masih ada beberapa pegawai yang belum memiliki kemampuan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, karena pendidikannya hanya SMA sehingga pemahamannya tentang pekerjaan belum maksimal. Sebagian pegawai memiliki tingkat ragam dan kualitas pendidikan serta keterampilan yang tidak relevan dengan pekerjaan, sehingga dalam melakukan sering menemui kendala.

Pernyataan di atas ditegaskan juga oleh Bapak H. Afrian Joni, S.E., M.M. selaku Kepala Biro Perekonomian di Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan bahwa Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan telah menjalankan program *total quality management* (TQM), yaitu dengan melakukan analisis jabatan. Analisis jabatan merupakan bagian yang sangat strategis dalam rangka memperjelas pekerjaan antar pegawai, bahwa belum tentu nama jabatan yang sama mempunyai konsekuensi pekerjaan yang sama persis dan penggolongan jabatan secara umum, yang mempunyai indikasi memperluas cakupan

pekerjaannya. Tetapi bagaimanapun, analisis jabatan tetap menjadi kebutuhan organisasi untuk memperjelas setiap jabatan.

Analisis jabatan ini akan memperjelas bagi pimpinan maupun anggota tentang muatan pekerjaan. Hanya dengan batasan yang jelas, maka memungkinkan bagi seseorang untuk mengembangkan profesionalisme. Para pegawai diharap mampu meraih kinerja yang baik dengan melalui pemahaman analisis jabatan. Jika para pegawai dapat mencapai profesionalisme yang diharapkan maka pegawai dapat mencapai kinerja yang baik dan bekerja secara efisien. Seiring dengan masalah analisis jabatan, pemerintah daerah yang dibantu oleh sekretariat daerah bertanggung jawab atas segala kegiatan yang ada pada lingkup pemerintah daerah. Sekretariat daerah adalah unsur pembantu pimpinan pemerintah daerah, yang dipimpin oleh sekretaris daerah. Sekretaris daerah bertugas membantu kepala daerah (Bupati/Walikota) dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah.

Di dalam Pendayagunaan Sumber Daya Aparatur, peranan Sekretariat Daerah sangat penting dalam mengatur serta menggerakkan mekanisme kerja suatu sistem Pemerintahan, dengan sendirinya tidak luput dari tuntutan untuk meningkatkan efisiensi dalam mengelola sumber daya yang ada. Terlihat bahwa para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu

organisasi, menuntut setiap organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan tiga orang pegawai diketahui bahwa Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan sudah memberikan kompensasi kepada pegawainya, kompensasi tersebut berupa pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) setiap bulannya. Adapun besaran TPP yang diterima pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan berdasarkan Peraturan Gubernur Provinsi Sumatera Selatan No. 4 Tahun 2013 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil dan CPNS adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Besaran TPP yang Diterima Pegawai di Lingkungan**  
**Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan**

No	Jabatan/Golongan	Besaran (Rp)
1	Sekretaris Daerah	25.000.000
2	Asisten	15.000.000
3	Staf Ahli	
4	Kepala Dinas / Badan / Inspektur / Direktur RSUD	10.000.000
5	Eselon III A	
	Golongan IV	6.000.000
	Golongan III	5.350.000
6	Eselon III B	
	Golongan IV	5.200.000
	Golongan III	4.650.000
7	Eselon IV/a	
	Golongan IV	3.800.000
	Golongan III	3.400.000
8	Eselon IV/b	
	Golongan IV	2.700.000
	Golongan III	2.400.000
9	Eselon V	
	Golongan IV	2.250.000
	Golongan III	2.000.000
10	PNS Non Eselon	
	Golongan IV	1.860.000
	Golongan III	1.650.000
	Golongan II/l	1.560.000

Sumber: Pergub. Prov. Sum-Sel. No. 4/2013

Untuk memperoleh TPP tersebut, setiap pegawai harus mempunyai kehadiran setiap bulannya minimal 90%. Apabila Aparatur Sipil Negara yang tingkat kehadirannya kurang dari 90% (sembilan puluh persen) dalam 1 (satu) bulan tanpa alasan yang sah, diberi sanksi teguran tertulis dan dilakukan pemotongan sebesar 50% (lima puluh persen) untuk tambahan penghasilan pada bulan berikutnya. Pada kenyataannya, walaupun kompensasi sudah berjalan sejak tahun 2016, tetapi masih ada beberapa pegawai yang tingkat kehadirannya masih di bawah 90% pada setiap bulannya. Padahal, kompensasi yang diberikan tersebut dimaksudkan untuk mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan kualitas dirinya, sebab lebih berkualitasnya suatu sumber daya manusia akan berbanding lurus dengan kompensasi yang diberikan (Mayangsari, 2014).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Peran *Total Quality Manajemen* dan Kompensasi terhadap Kualitas SDM pada Kantor Gubernur Sumatera Selatan”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Apakah peran *total quality manajemen* dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kualitas SDM pada Kantor Gubernur Sumatera Selatan?
2. Apakah peran *total quality manajemen* dan kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap kualitas SDM pada Kantor Gubernur Sumatera Selatan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh peran *total quality manajemen* dan kompensasi secara simultan terhadap kualitas SDM pada Kantor Gubernur Sumatera Selatan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh peran *total quality manajemen* dan kompensasi secara parsial terhadap kualitas SDM pada Kantor Gubernur Sumatera Selatan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat di ambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan khususnya mengenai pengaruh peran *total quality management* dan kompensasi terhadap kualitas SDM.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama mengenai peran *total quality management*, kompensasi, dan kualitas SDM.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Bagi Universitas

Penelitian ini menambah referensi bagi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bina Darma Palembang, sebagai bahan masukan bagi lembaga pendidikan manajemen atau fakultas ekonomi dalam upaya meningkatkan

kualitas pengajaran agar menghasilkan lulusan sarjana ekonomi manajemen yang berkualitas.

## 2. Bagi Mahasiswa

Hasil penelitian menambahkan pengetahuan dan informasi untuk lebih memahami tentang pengaruh peran *total quality management* dan kompensasi terhadap kualitas SDM.

## 3. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk instansi terkait dalam menerapkan TQM yang efektif sebagai alat bantu dan pemberian kompensasi untuk meningkatkan kualitas SDM.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Penulisan skripsi ini direncanakan dalam lima bab, dengan uraian yaitu:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas teori pendukung, hasil penelitian terdahulu, kerangka berpikir, dan hipotesis penelitian.

#### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini akan menjelaskan secara jelas mengenai objek penelitian yang akan diteliti, metode dan desain penelitian, teknik pengambilan sampel, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, dan teknik analisis data.

**BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini diawali dengan penjelasan atau deskripsi dari objek penelitian dilanjutkan dengan analisis data dan pembahasan atas hasil analisis data.

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Merupakan bab penutup yang menyajikan secara singkat mengenai apa yang telah diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan dalam bagian simpulan. Dalam bab ini ditutup dengan saran terhadap hasil penelitian.