

BAB 1

PENDAHULUAN

Pada bab awal ini, akan dijelaskan secara singkat mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan. Peneliti akan memaparkan alasan dilakukannya penelitian serta gambaran singkat mengenai permasalahan yang membuat penelitian ini perlu untuk dilakukan, pernyataan rumusan masalah penelitian, tujuan dan manfaat yang diharapkan dari penelitian, serta sistematika penulisan penelitian ini.

1.1 Latar Belakang

Industri gula nasional merupakan salah satu industri yang cukup strategis di dalam perekonomian nasional, bukan hanya merupakan salah satu pemenuhan kebutuhan pokok, akan tetapi juga mempunyai peranan dalam penyediaan tenaga kerja. Tanaman tebu yang merupakan penyedia bahan baku utama industri gula nasional merupakan salah satu budidaya tanaman padat karya. Perkebunan tebu melibatkan kurang lebih 60 ribu petani, dan mampu menyerap tenaga kerja 250 ribu orang per tahun di luar musim giling dan akan mencapai lebih dari angka tersebut saat musim giling tiba. Ribuan tenaga kerja lainnya akan terserap pada berbagai sektor, seperti sektor pengolahan, pasca panen, pengangkutan, perdagangan sarana produksi dan sarana pengolahan gula, industri makanan dan minuman serta industri jasa. Hal ini menunjukkan peran industri gula nasional yang cukup vital dalam menggerakkan perekonomian masyarakat.

Saat ini, industri gula di Indonesia khususnya milik pemerintah menghadapi tantangan yang semakin besar. Permasalahan yang kerap dihadapi diantaranya ialah mesin-mesin produksi yang sudah cukup tua, rendahnya produktifitas tanaman tebu, serta rendahnya produksi gula untuk memenuhi kebutuhan nasional. Perkembangan areal perkebunan tebu di pulau Jawa relatif tidak mengalami kenaikan, kapasitas giling beberapa pabrik gula di Jawa maupun di luar Jawa kurang dari 4000 TCD (*Ton Cane Day*). Demikian pula dengan permasalahan merebaknya gula rafinasi yang memiliki harga jauh lebih murah daripada produk gula dalam negeri pada beberapa tahun terakhir, yang menimbulkan potensi mematikan usaha gula dalam negeri, yang juga pasti akan berdampak pada petani gula. Pada akhirnya minat petani gula akan menurun kemudian beralih untuk menanam komoditas lain yang lebih menguntungkan.

Selain permasalahan tersebut, kini mulai bermunculan produsen gula swasta yang lebih maju baik dari segi teknologi maupun strategi akan memperketat persaingan dan berpotensi menggeser produksi gula milik perkebunan pemerintah. Persaingan usaha tersebut juga dihadapi oleh perusahaan milik negara seperti PT. Perkebunan Nusantara X. Permasalahan ini muncul karena persaingan harga dengan produk-produk impor maupun produk gula swasta yang harganya relatif lebih murah daripada harga yang dapat dikenakan pada produk-produk yang dihasilkan oleh PTPN X.

Pabrik Gula Pesantren Baru, Kota Kediri merupakan salah satu pabrik gula yang dikelola dibawah manajemen PT Perkebunan Nusantara X (Persero), yang berlokasi di Kota Kediri, Jawa Timur. Kegiatan pabrik gula ini hanya

memproduksi gula, mengolah tanaman tebu menjadi gula konsumsi, untuk kemudian diserahkan kepada PTPN X sebagai induk perusahaan yang bertugas memasarkan produk. Pabrik Gula Pesantren Baru mengelola perkebunan tebu milik pabrik sendiri, juga akan menampung tebu dari mitra petani yang kemudian digunakan sebagai input produksi. Sebagai pusat produksi, Pabrik Gula Pesantren Baru memiliki kendala dalam kegiatan operasinya, yakni rendahnya produktifitas tanaman (ton tebu/Ha). Hingga tahun 2006, produktifitas tanaman tebu yang dihasilkan oleh petani kurang dari 60 ton per hektar area perkebunan. Produktifitas ini cenderung stagnan sejak tahun 2004, sehingga target produksi gula belum tercapai. Walaupun sebenarnya jika ditinjau dari realisasi produksi gula yang cenderung mengalami peningkatan setiap tahunnya, namun totalnya belum mencapai target realisasi rendemen yang diharapkan. Beberapa penyebabnya adalah kurang tepatnya pemilihan varietas tebu menyebabkan hasil gula dari tebu kurang baik. Beberapa kelompok petani cenderung kurang efisien dalam mengelola tanaman tebu sehingga banyak kotoran yang ikut terbawa saat panen ke dalam pabrik saat pengangkutan batang tebu.

Permasalahan tersebut turut memengaruhi hasil produksi yang diterima Pabrik Gula Pesantren Baru. Sebelum tahun 2007, biaya produksi cenderung meningkat lebih besar dibandingkan dengan RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) yang ada, dan peningkatan ini tidak diimbangi dengan peningkatan penjualan dan laba yang lebih besar. Demikian pula dengan indikator yang mencerminkan penerimaan perusahaan seperti produksi tebu, produksi gula, serta produksi tetes tebu dan rendemen yang berada di bawah target dalam RKAP.

Oleh karena itu, sejak tahun 2007 perusahaan mulai menetapkan kegiatan optimalisasi produksi. Menurut Supriyadi (2002), untuk meningkatkan rendemen tebu, perlu diperhatikan masa tanam yang optimal, pemakaian bibit yang bermutu, pengelolaan tanah dan pemeliharaan tanaman, pemupukan, perlindungan tanaman terhadap hama dan gulma, pengairan, serta penggunaan zat pengatur tumbuh dan penanganan pasca panen yang tepat.

Sistem ini telah berjalan dengan baik, hal ini terlihat dari berbagai pencapaian yang telah diraih PTPN X. Salah satunya pada tahun 2012, dimana hasil pencapaian produksi gula 8,79 persen diatas realisasi tahun 2010, dan berhasil memperoleh laba setelah pajak sebesar 31,15% di atas RKAP 2011.

Program peningkatan kualitas seperti *Total Quality Management* secara individual dapat efektif jika perusahaan telah mengimplementasikan cara-cara untuk memperbaiki kualitas secara terus-menerus dibandingkan dengan organisasi pesaing yang mengadakan *improvement* dengan tidak menggunakan teknik *Total Quality Management*, meskipun menyebabkan suatu pengurangan (atau setidaknya tidak ada peningkatan) dalam kinerja. Keberhasilan program *Total Quality Management* akan berdampak pada penurunan biaya akibat turunya kerusakan atau kegagalan produk bagi perusahaan manufaktur, juga kemampuan meminimalkan pemborosan biaya yang berasal dari kegiatan operasional perusahaan dan kepuasan pelanggan terutama bagi perusahaan jasa.

Sebagai sistem yang baru berjalan selama empat tahun (dihitung mulai tahun 2007-2012), sistem ini memerlukan evaluasi sebagai penilaian keberhasilan program. Walaupun telah memberikan pencapaian yang baik bagi perusahaan,

penulis merasa perlu melakukan evaluasi pada sistem tersebut terutama pada bagian penilaian yang diberikan untuk setiap unit produksi gula tebu. Hal ini diperlukan untuk mengetahui seberapa efektif sistem yang telah berjalan dalam kaitannya dengan tujuan yang ingin dicapai yaitu pertumbuhan hasil produksi. Selain itu, melalui analisis dan evaluasi ini akan dapat diketahui kekurangan dan potensi kelebihan yang terdapat dalam sistem tersebut, sehingga dapat disempurnakan kedepannya.

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang yang dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah penerapan *hard dimension* sebagai bagian dari *total quality management* untuk meningkatkan hasil PG Pesantren Kediri?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi penerapan *Hard Dimension Total Quality Management* dalam hal pencapaian tujuan utamanya yaitu peningkatan hasil produksi. Melalui penelitian ini akan diperoleh berbagai persepsi dari setiap elemen dalam perusahaan yang mendapat efek dari implementasi sistem yang berjalan, sehingga dapat diketahui teknik penerapan program tersebut pada Pabrik Gula Pesantren Baru dan langkah selanjutnya yang dapat diambil untuk mendukung pengembangan program tersebut.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat mengenai implementasi serta evaluasi aspek *Hard Dimension Total Quality Management* khususnya pada perusahaan manufaktur .

1. Manfaat Empiris

Dengan mengetahui bagaimana konsep dari *Hard Dimension Total Quality Management* nantinya diharapkan akan ada perkembangan positif pada hasil produksi perusahaan dan sistem yang mendukung tidak akan bersifat menekan, sehingga tiap unsur yang terkait dengan implemetasi sistem tersebut dapat menerima setiap perubahan yang ada.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat turut memberikan kontribusi nyata pada kinerja para karyawan dan perusahaan, dengan memberikan evaluasi yang menggambarkan bagaimana implementasi *Hard Dimension Total Quality Management* dapat meningkatkan hasil produksi.

3. Manfaat Teoritis

Dengan mengetahui bagaimana Pabrik Gula Pesantren Baru menerapkan *Hard Dimension Total Quality Management* dalam perusahaannya, peneliti berharap dapat memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan aplikasi *Hard Dimension Total Quality Management* kedepannya, sehingga dapat menjadi tambahan referensi *Hard Dimension Total Quality Management* khususnya pada perusahaan manufaktur.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi ini terbagi dalam lima bab, dimana bab-bab tersebut terdiri dari:

Bab 1 : Pendahuluan

Dalam bab ini akan dijelaskan latar belakang, rumusan masalah yang diteliti, tujuan penelitian, manfaat dilakukannya penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

Bab 2 : Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi landasan teori yang berkenaan dengan rumusan masalah serta penelitian sebelumnya yang membahas materi serupa yakni mengenai *hard dimension* dari *total quality management*. Landasan teori berisi konsep dasar total quality management, dimensi "*hard*" *total quality management*, serta teori mengenai evaluasi.

Bab 3 : Metode Penelitian

Bab ini membahas pendekatan penelitian, desain penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis data. Pendekatan penelitian yang penulis gunakan adalah pendekatan kualitatif-deskriptif. Desain yang digunakan dalam penelitian ini mencakup langkah-langkah analisis yang berhubungan dengan pendekatan penelitian untuk memperoleh jawaban atas rumusan masalah. Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada deskripsi dan evaluasi penerapan *hard dimension total quality management*. Jenis dan sumber data penelitian ini yaitu data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif merupakan data berupa penjelasan dan keterangan dari hasil wawancara

langsung dengan narasumber mengenai penerapan *hard dimension total quality management*, termasuk gambaran umum perusahaan. Sedangkan data kuantitatif merupakan data berupa angka-angka dari perusahaan, yaitu laporan keuangan, catatan, maupun laporan lain berkenaan dengan penerapan program tersebut. Prosedur pengumpulan data mencakup observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data akan meliputi deskripsi evaluasi yang menggunakan model *goal oriented evaluation*.

Bab 4 : Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi gambaran umum perusahaan tempat penelitian dilakukan, deskripsi hasil penelitian, dan pembahasan masalah berdasarkan data yang ada dan teori yang dikemukakan. Dalam hasil dan pembahasan, Pabrik Gula Pesantren Baru mengimplementasikan teknik manajemen *Hard Dimension Total Quality Management* dalam kegiatan produksinya karena hasil produksi yang sulit melampaui parameter kinerja pabrik gula nasional, namun lebih ditekankan untuk mencapai tujuan utama yakni meningkatkan kinerja produksi. Untuk itu, evaluasi perlu dilakukan untuk menilai hasil penerapan program tersebut dalam mencapai tujuannya untuk meningkatkan hasil produksi.

Bab 5 : Simpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian yang telah dilaksanakan serta saran yang dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan dan pihak lain yang membutuhkan. Saran yang diambil merupakan bagian-bagian diluar maupun mengenai evaluasi penerapan *Hard Dimension Total Quality Management* khususnya pada perusahaan manufaktur.