

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi saat ini perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan produk yang bermutu tinggi dengan harga jual yang kompetitif karena persaingan di dunia usaha saat ini semakin meningkat. Terlebih lagi pada tahun 2015 ini kesepakatan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) mulai berlaku, dengan tujuan untuk mewujudkan kawasan ekonomi ASEAN yang stabil, makmur dan berdaya saing tinggi (Imaroh, 2014). Daya saing domestik negara Asia Tenggara harus diperkuat di segala bidang jika ingin tetap bisa bersaing satu sama lain. Keunggulan daya saing dapat diperoleh apabila setiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menyajikan setiap proses dalam operasi bisnisnya secara lebih baik dalam menghasilkan barang dan jasa yang mempunyai kualitas tinggi dan memenuhi harapan pelanggan (Anggia, 2014).

Menurut Forum Ekonomi Dunia (*World Economic Forum*) dalam *Global Competitiveness Report 2014-2015* menempatkan Indonesia di peringkat 35 dari 144 negara yang disurvei. Kendati meningkat dari hasil survei tahun sebelumnya di peringkat 38, namun daya saing Indonesia masih berada di bawah tiga negara tetangga, yaitu Singapura yang berada di peringkat 2, Malaysia di peringkat 20, dan Thailand yang berada di peringkat ke-31 (Tn, 2015). Walaupun secara makro hal tersebut lebih banyak disebabkan oleh krisis global/eropa, tetapi secara mikro

hal tersebut merupakan indikasi bahwa daya saing perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia mengalami penurunan.

PT. Pindad (Persero) sebagai obyek penelitian adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri manufaktur yang juga mengalami kondisi tersebut. Industri manufaktur dipengaruhi berbagai faktor penting. Faktor-faktor internal terdiri dari bahan baku, sumber daya manusia, teknologi produksi, pengendalian kualitas, dan pemasaran. Masalah ketersediaan sarana prasarana, iklim investasi dan kebijakan pemerintah yang *pro* bisnis merupakan faktor-faktor eksternal yang mendorong pertumbuhan kinerja industri manufaktur (Munizu *et al*, 2012).

Berdasarkan data yang didapatkan dari <http://www.pindad.com/good-corporate-governance-and-risk-management>, ada beberapa masalah diantaranya inovasi bisnis dan produk sulit terwujud yang disebabkan oleh kurangnya kreativitas SDM, dukungan biaya penelitian dan pengembangan (litbang) dan riset pemasaran. Oleh karena itu produk yang dihasilkan tidak *up to date* sehingga menyebabkan berkurangnya daya saing dan hilangnya peluang pasar.

Menurut Li *et al*, (2006) keunggulan bersaing dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru oleh pesaing. Strategi untuk meningkatkan daya saing tentunya dapat dicapai bila perusahaan mampu menghasilkan produk atau jasa berkualitas, yang dapat memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan. Pelanggan merupakan inti dari kesuksesan perusahaan, pelanggan selalu menuntut kualitas produk yang tinggi kepada perusahaan selain itu juga kepuasan pelanggan pada akhirnya akan

menciptakan loyalitas dan *persistence* kepada perusahaan yang memberikan kualitas yang memuaskan. Untuk memenuhi tuntutan ini perusahaan harus melakukan perbaikan kualitas secara berkelanjutan dan menghindari produk cacat (*defect product*). Hal inilah yang mendasari pemikiran akan perlunya suatu sistem manajemen terpadu seperti *Total Quality Management (TQM)* agar dapat menghasilkan berbagai produk dan jasa yang berkualitas tinggi. *Total Quality Management* merupakan suatu proses perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*) untuk meraih kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*) (Riwayadi, 2014:7).

Menurut Blocher (2007:388), *Total Quality Management* merupakan usaha yang dilakukan terus-menerus oleh setiap orang dalam organisasi untuk memahami, memenuhi, dan melebihi harapan pelanggan. Sedangkan menurut Supriyono (1999:179), *Total Quality Management* adalah suatu pendekatan sistem untuk mengintegrasikan semua fungsi dan proses dalam suatu organisasi agar tercapai penyempurnaan mutu barang dan jasa secara berkesinambungan dengan tujuan untuk mencapai kepuasan konsumen.

*Total Quality Management (TQM)* juga merupakan seperangkat strategi dan praktik yang dapat digunakan dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Menurut Gasperzs (2005) dalam (Prayhoego, Callystha dan Devie, 2013) bahwa di dalam pasar global yang berubah secara terus menerus, disamping pengiriman yang cepat (*speed of delivery*), kualitas produk juga menjadi salah satu elemen yang penting bagi perusahaan untuk dapat bersaing (*competition*). Dan Chase, *et al.* (2005), menegaskan bahwa *TQM* merupakan paradigma baru dalam

menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing perusahaan melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan perusahaan.

Ada beberapa penelitian yang telah menguji tentang *TQM* dan kaitannya dengan keunggulan bersaing diantaranya Musran Munizu, Surachman, Ubud Salim, dan Solimum (2012) melakukan penelitian untuk mempelajari dan menganalisis Pengaruh Praktik *Total Quality Management (TQM)* terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Manufaktur di Kota Makassar). Tujuan penelitian ini adalah menguji konsistensi pengaruh praktik *TQM* terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan baik secara langsung maupun secara tidak langsung pada Industri Manufaktur di Kota Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *TQM* berpengaruh langsung terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan. Budaya kualitas berpengaruh langsung terhadap daya saing. Daya saing berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan. Budaya kualitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, tetapi budaya kualitas meningkatkan kinerja melalui daya saing.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Callystha Prayhoego dan Devie (2013) tentang Analisa Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan juga menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara *Total Quality Management* terhadap keunggulan bersaing.

Penerapan *Total Quality Management* pada perusahaan yang baik akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan.

Divisi Mesin Industrial merupakan divisi yang menghasilkan produk non-militer di PT Pindad. Salah satunya adalah peralatan kapal laut. PT Pindad telah mengembangkan berbagai produk peralatan kapal laut sejak tahun 1991 hingga saat ini dengan merek PinMarine. Namun terdapat kendala di bagian produksi, yaitu masih ada mesin-mesin produksi yang sudah tua masih beroperasi. Hal tersebut dikhawatirkan akan berpengaruh pada kualitas produk yang dihasilkan sehingga menyebabkan kepuasan pelanggan berkurang dan daya saing menurun. Contohnya seperti pada produk *Provision* dan *Spare Part Crane KMT* yang salah satu komponennya tidak berfungsi secara maksimal setelah dilakukan pemasangan dan percobaan di kapal. Apabila hal tersebut terjadi, maka penerapan *Total Quality Management* di perusahaan juga akan menurun.

Selain itu juga, masih terdapat keterlambatan pengiriman barang kepada pelanggan. Hal tersebut diakibatkan oleh persediaan bahan baku yang terlambat karena harus diimpor langsung dari luar negeri yang menyebabkan proses produksi terhambat. Tentu saja hal tersebut merugikan kedua belah pihak dimana perusahaan harus membayar denda keterlambatan pengiriman sesuai yang tertera di dalam kontrak kerja dan pelanggan juga akan merasa dirugikan oleh keterlambatan tersebut.

Hubungan dengan pemasok juga merupakan salah satu faktor penentu keunggulan bersaing. Dalam industri manufaktur, produk yang dihasilkan sangat dipengaruhi oleh bahan baku. Beberapa komponen bahan baku adalah jumlah,

kualitas, ketersediaan pada saat dibutuhkan, dan harga. Komponen-komponen ini akan menentukan jumlah dan kualitas produk yang dihasilkan, ketepatan waktu produksi, dan fleksibilitas produksi. Keterlambatan bahan baku akan mengakibatkan terhambatnya proses produksi sehingga target produksi tidak terpenuhi. Terjalannya hubungan baik dengan pemasok akan mendukung ketersediaan bahan baku sesuai kebutuhan. Hal ini akan memperlancar proses produksi untuk menghasilkan produk yang memiliki keunggulan bersaing (Hadiati, 2007).

Agar dalam pelaksanaan *TQM* dapat berjalan dengan baik, maka harus ada keterlibatan dari semua pihak yang berada di dalam organisasi. Selain itu juga, fungsi dan proses di dalam organisasi harus selalu ditingkatkan agar daya saing perusahaan terus meningkat.

Berdasarkan dari uraian latar belakang yang dikemukakan diatas, penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh dan membahasnya dalam skripsi yang berjudul **“Studi Tentang Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam Kaitannya dengan Keunggulan Bersaing Pada Divisi Mesin Industrial PT. Pindad (Persero) Bandung”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka masalah yang dapat diidentifikasi adalah:

1. Bagaimana penerapan *Total Quality Management (TQM)* pada Divisi Mesin Industrial PT. Pindad (Persero)?

2. Bagaimana keunggulan bersaing Divisi Mesin Industrial PT. Pindad (Persero)?
3. Bagaimana kaitan antara penerapan *Total Quality Management (TQM)* dengan keunggulan bersaing pada Divisi Mesin Industrial PT. Pindad (Persero)?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management (TQM)* pada Divisi Mesin Industrial PT. Pindad (Persero).
2. Untuk mengetahui keunggulan bersaing Divisi Mesin Industrial PT. Pindad (Persero).
3. Untuk mengetahui kaitan antara penerapan *Total Quality Management (TQM)* dengan keunggulan bersaing pada Divisi Mesin Industrial PT. Pindad (Persero).

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini akan diharapkan dapat memberikan dua macam kegunaan, yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis.

#### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan akan menjadi masukan bagi pengembangan dan penerapan *Total Quality Management* secara umum.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pendorong untuk dilakukannya penelitian yang lebih komprehensif mengenai penerapan *Total Quality Management* dalam kaitannya dengan keunggulan bersaing.

#### 1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak, dan diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran sebagai alternatif pemecahan masalah.
- b. Bagi penulis, dengan mengadakan penelitian secara langsung dilapangan dan berdasarkan buku-buku yang ada, maka diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis sebagai aplikasi dari teori-teori yang diperoleh selama menjalankan perkuliahan

### 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

#### BAB I PENDAHULUAN

Menguraikan latar belakang penelitian, identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian dan sistematika penulisan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Berisi tinjauan pustaka, kerangka pemikiran dan hipotesis mengenai penerapan *Total Quality management* dalam kaitannya dengan keunggulan bersaing.

## BAB III METODE PENELITIAN

Metode Penelitian ini menerangkan tentang tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini, diantaranya seperti; objek dan metode penelitian yang digunakan, definisi dan pengukuran variable penelitian, pengujian instrumen penelitian, pengujian hipotesis dll.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menguraikan tentang gambaran unit analisis, analisis hasil penelitian, analisis pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini akan memberikan suatu kesimpulan dari hasil penelitian serta memberikan saran untuk pengambilan kebijakan lebih lanjut dari hasil penelitian yang telah dilakukan.