

BAB I PENDAHULUAN

Dalam melaksanakan sebuah penelitian, tentunya terdapat hal-hal yang mendasarinya, yang juga merupakan dasar dalam kegiatan penelitian tersebut. Bab pendahuluan ini akan menjelaskan mengenai latar belakang mengapa penelitian ini dilakukan menyangkut permasalahan yang terjadi, identifikasi masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, pembatasan penelitian, dan asumsi penelitian ini dilakukan.

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha dalam era globalisasi yang semakin pesat saat ini semakin kompetitif, termasuk juga dunia industri. Pada era persaingan pasar global dewasa ini, tuntutan konsumen atas kualitas produk dan jasa dengan harga yang lebih bersaing meningkat. Oleh karena itu peningkatan kualitas dan pengelolaannya dilakukan oleh perusahaan agar dapat meningkatkan pasar dan memenangkan persaingan.

Usaha memenangkan persaingan dengan meningkatkan kualitas sesuai dengan fungsinya, membutuhkan standarisasi yang disepakati dan diterima oleh kalangan luas di masyarakat dunia. Salah satu standarisasi yang secara luas digunakan di dunia, termasuk dalam bidang industri. Sudah banyak perusahaan yang menggunakan ISO (*International Standart Organization*, termasuk PT Boma Bisma Indra (PERSERO)

PT Boma Bisma Indra (Persero) merupakan perusahaan perseroan terbatas milik negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang industri strategis. Sebagai BUMN Industri Strategis, PT Boma Bisma Indra (Persero) mendukung Kebijakan dan Program Pemerintah dibidang Ekonomi dan Pembangunan Nasional khususnya dalam bidang Industri Konversi energy, Industri Permesinan , Sarana dan Prasarana Industri dan Agro Industri, Jasa dan Perdagangan. Untuk menjamin dan menjaga kualitas produk, PT BBI menerapkan Sistem Manajemen Mutu : ISO 9001:2008 yang merupakan alat untuk keberhasilan *Total Quality Management*, ISO 17025 untuk laboratorium kalibrasi, ASME Stamp S U U2 Pp dan Sistem Kesehatan dan Keselamatan Kerja OHSAS 18001:2007.

Standar mutu bagi pelanggan memberikan jaminan produk atau jasa yang dihasilkan pemasok secara konsisten sesuai dengan mutu yang telah ditetapkan. Dalam ISO 9001 : 2001, ada delapan elemen persyaratan, yaitu fokus pelanggan, kepemimpinan, partisipasi karyawan, pendekatan proses, pendekatan system, perbaikan terus-menerus, pendekatan factual dalam pengambilan keputusan dan hubungan timbal baik yang menguntungkan dengan pemasok. Disini terlihat, filosofi mendasar standar mutu ISO adalah menekankan pencegahan daripada pengobatan, sedangkan landasan konsepnya adalah *Plan, Do, Check, dan Action*.

Berdasarkan konsepsi mutu dan standar mutu di atas, dalam upaya mewujudkan kualitas pada industri, kebutuhan akan pengelolaan atau manajemen yang memiliki fokus terhadap mutu menjadi suatu keharusan. *Total Quality Management* atau Manajemen Mutu Terpadu merupakan jawaban atas kebutuhan diatas. Total Quality Management (TQM) adalah filosofi manajemen yang didorong oleh kebutuhan pelanggan dan harapan dan yang berfokus pada perbaikan terus-menerus dalam proses kerja (Robbins et al, 2003).

Pada kenyataannya, proses kerja pada PT Boma Bisma Indra, tidak maksimal dan tidak sesuai dengan perencanaan. Implementasi *Total Quality Management* yang dimiliki perusahaan PT Boma Bisma Indra (PERSERO) belum maksimal. Permasalahan ini dibuktikan dengan membengkaknya biaya *reengineering* dan *precommend* untuk cacat produk, yang mengakibatkan PT Boma Bisma Indra (PERSERO) membutuhkan pendanaan lebih untuk meningkatkan kemampuan produksinya. Sedangkan sekitar 60% komponen produksi masih impor. Menurut teori keberhasilan implelementasi *Total Quality Management*, seharusnya manajemen senior turun langsung dalam pencegahan adanya cacat produk, melalui informasi yg luas dari supplier dan costumer (Gazpers. vincent, 2005).

Pembengkakan biaya tersebut, mengakibatkan perusahaan tidak mengalami balik modal atau kerugian besar-besaran. Hal ini dibuktikan dari nilai ROA dibawah ini:

Tabel 1.1 Rekap Sepuluh Perusahaan BUMN Strategis Di Bawah Bendera PT Pakarya Industri

Nama Perusahaan	Jumlah pegawai	Total aset	Modal sendiri	Laba SEBPJK	ROA	ROE	Status
PT Pindad	4674	480	184	-25	-5,3	-13,9	TS
PT Dahana	274	88	34	-1	-1,4	-3,7	TS
PT Telekomunikasi Indonesia	1811	1061	372	112	10,5	30,1	S
PT INKA	1639	189	104	20	10,4	18,8	SS
PT IPT Nusantara	15722	3313	889	-194	-5,9	-22,4	TS
PT PAL Indonesia	4311	1346	928	10	0,8	1,1	TS
PT LEN Industri	637	125	49	3	2,7	7,0	TS
PT Kratau steel	6208	5800	4258	192	3,3	4,5	KS
PT Barata Indonesia	2799	162	-38	25	15,6	-67,4	KS
PT Boma Bisma Isndra	2055	198	108	-15	-7,8	-14,4	TS

Sumber: Bakarudin, Kiki dan Suryana (2013), TAM72BUMN Perusahaan Naungan PT Prakarya Industri. Jakarta

Keterangan :

TS : Tidak sehat / KS : Kurang Sehat / SS : Sehat Sekali / S : Sehat

ROA merupakan angka yang menunjukkan berapa besar laba bersih relatif (setelah pajak) terhadap total aktiva. Dimana ROA (*Ratio of Activa*) sama dengan *Net Income dibagi dengan Total Asset*. Jadi, jika total aktiva yang digunakan perusahaan tidak memberikan laba (minus) maka perusahaan akan mengalami kerugian dan akan menghambat pertumbuhan. Sedangkan ROE merupakan rasio yang menunjukkan berapa persen laba bersih setelah pajak terhadap ekuitas (modal). Dimana ROE sama dengan *Net Income dibagi Total Equity*. ROE (*Ratio of Ecuity*) merupakan indikator penting bagi pemilik perusahaan, karena menunjukkan tingkat pengembalian modal atau investasi yang ditanamkan dalam industri perusahaan. Angka ROE yang tinggi pada tingkat industri, akan mengundang investor baru untuk memasuki bisnis perusahaan. Kenyataan diatas berlawanan dengan *goal implementasi Total Quality Management* yaitu *Quality of return* (untuk memuaskan shareholder organisasi bersangkutan dengan memberikan keuntungan dalam bentuk return on investment (ROI) yang baik), *Quality of products and services*, untuk memuaskan pelanggan atau pengguna akhir (*end user*), serta *Quality of life*, baik di dalam maupun di luar organisasi, untuk memuaskan personil organisasi, pemasok dan masyarakat sekitar (Goetsch, D.L. & Dais, S., 1997).

Persaingan bisnis dapat dimenangkan oleh perusahaan dan dapat tercapai proses yang bermutu, maka organisasi harus memiliki filosofi yang menyeluruh terhadap mutu yang dipahami oleh semua komponen organisasi. (Dessler, 2000) mendefinisikan Budaya kualitas organisasi merupakan sistem penyebaran

kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Harapan yang menjadi sasaran dari budaya kualitas organisasi ini, adalah implementasi *Total Quality management* dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Sebuah perusahaan seperti PT Boma Bisma Indra dapat mewujudkan kejayaan perusahaan saat semua *stakeholder* yang ada didalamnya dapat bersinergi untuk fokus kepada proses dalam menghasilkan suatu produk. Karena, suatu produk akan bermutu jika produk tersebut telah melewati manajemen yang baik melalui budaya kualitas yang diciptakan baik pula. Jelaslah, bahwa manajemen mutu bukan hanya milik manajer puncak saja, tetapi manajemen mutu merupakan manajemen yang mencakup semua orang, semua pekerjaan dan semua proses dalam organisasi (Burnham, 1997:9).

Berdasarkan uraian diatas, dengan kata lain, budaya kualitas organisasi merupakan aturan tidak tertulis yang dianut para pegawai dan sangat berpengaruh pada perilaku pegawai yang mana pada kelanjutannya sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi, termasuk dalam implementasi *total quality management* di PT Boma Bisma Indra. Budaya kualitas diperlukan pada semua aspek operasional perusahaan, proses dikerjakan dengan benar sejak awal, produk cacat dan pemborosan dihilangkan dari operasi. Jelaslah hubungan implementasi TQM dengan budaya kualitas diuraikan pada pernyataan ini, (Hardjosoedarmo, 2004:42).

Memperhatikan pentingnya budaya kualitas organisasi dalam implementasi *total quality management* yang memiliki tujuan untuk mewujudkan industri yang bermutu dan pada kelanjutannya ditujukan untuk menciptakan sumberdaya manusia yang bermutu atau berkualitas, maka dalam penelitian ini akan diteliti tentang “ Pengaruh budaya kualitas perusahaan terhadap keberhasilan Implementasi *Total Quality Management*”.

Pengaruh dari kebudayaan kualitas organisasi dapat diketahui tingkat pengaruhnya, dari indikator-indikator yang signifikan. Indikator signifikan merupakan indikator pembentuk variabel, yang dalam hal ini adalah *Quality culture* dan Implementasi *Total Quality Management*. Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM), yaitu metode analisis multivariat yang merupakan suatu teknik statistik yang dipakai untuk menguji serangkaian

hubungan antara beberapa variabel yang terbentuk dari variabel faktor atau variabel terobservasi. Kemudian setelah pengumpulan data, data tersebut diolah menggunakan *software* AMOS 22 berdasarkan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Pada penelitian ini metode SEM dipilih dibandingkan analisa data yang lain adalah karena dapat digunakan untuk mengetahui indikator pembentuk suatu variabel, menguji validitas dan reliabilitas suatu instrumen, mengkonfirmasi ketepatan model dan menguji pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. *Structural Equation Modeling* (SEM) juga merupakan teknik analisis multivariat yang merupakan gabungan analisis regresi, analisis jalur, analisis faktor dan model struktural

Harapan dari adanya penelitian ini, adalah dapat mengetahui pengaruh budaya kualitas terhadap keberhasilan implementasi *Total Quality Management*, serta mengetahui indikator-indikator yang seharusnya diterapkan dan ditanamkan pada budaya kualitas perusahaan, yang dapat meningkatkan kualitas manajemen mutu perusahaan melalui pendekatan implementasi *Total Quality Management* untuk pada PT Boma Bisma Indra (PERSERO). Secara akurat, dapat diketahui tingkat signifikansi indikator yang merupakan elemen penting dari kebudayaan kualitas organisasi terhadap keberhasilan implementasi *Total Quality Management*. Sehingga, harapan dari penelitian ini adalah juga dapat memberi manfaat bagi perusahaan yang terkait dalam implementasi TQM dalam upaya mewujudkan manajemen industri yang berkualitas.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut.

1. Implementasi manajemen mutu terpadu PT Boma Bisma Indra belum maksimal dengan persaingan dunia industri.
2. Manajemen mutu perusahaan belum bisa menerapkan segala kebutuhan manajemen pada seluruh stakeholder melalui pendekatan implementasi *Total Quality Management*.

3. Tidak adanya penelitian terdahulu berkaitan dengan pengaruh usaha peningkatan budaya kualitas PT Boma Bisma Indra, terhadap keberhasilan implementasi *Total Quality Management*.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah budaya kualitas di PT Boma Bisma Indra berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi *Total Quality Management* perusahaan ?
2. Apa sajakah Indikator-indikator yang mewakili budaya kualitas yang secara signifikan mempengaruhi keberhasilan implementasi *Total Quality Management* perusahaan ?
3. Apa rekomendasi perbaikan budaya kualitas, yang dapat mendukung keberhasilan implementasi *Total Quality Management* PT Boma Bisma Indra (PERSERO) ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui hubungan penanaman budaya kualitas organisasi dengan keberhasilan implementasi *Total Quality Management* PT Boma Bisma Indra
2. Menemukan indikator yang secara signifikan mewakili budaya kualitas dan berpengaruh terhadap implementasi TQM dengan metode analisis SEM
3. Memberikan rekomendasi perbaikan pada *management* terhadap budaya kualitas untuk perbaikan impementasi *Total Quality Management* dengan metode analisis SEM.

1.5 Manfaat penelitian

Manfaat yang didapatkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian diharapkan mampu membuktikan adanya hubungan penanaman budaya kualitas organisasi dengan keberhasilan implementasi *Total Quality Management* PT Boma Bisma Indra

2. Hasil penelitian melalui metode SEM mampu memberikan informasi mengenai indikator signifikan yang mewakili budaya kualitas dan berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi TQM
3. Hasil penelitian diharapkan mampu menjadi saran bagi manajemen perusahaan PT Boma Bisma Indra (PERSERO) dalam meningkatkan budaya kualitas perusahaan untuk keberhasilan implementasi *Total Quality Management*.

1.6 Batasan Masalah

Untuk memperoleh analisis yang baik, maka pembahasan yang akan dianalisis hanya terbatas pada masalah berikut:

1. Penelitian tidak mengukur kepuasan pelanggan terhadap produk keluaran perusahaan.
2. Penelitian terbatas pada atribut elemen indikator, dan tidak mengukur tentang variabel produk.

1.7 Asumsi

Asumsi yang digunakan ddalam penelitian ini adalah :

1. Asumsi probabilitas $p:q = 50\% : 50\%$

